



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS VITIVINÍCOLAS MENDOCINAS

Trabajo de Investigación

Por:

Del Pópolo, Florencia (N° 31964, maria.delpopolo@fce.uncu.edu.ar)

Valentini, Camila Antonella (N° 32355, camila.valentini@fce.uncu.edu.ar)

Profesor tutor:

Mallar, María Soledad

Mendoza, 2024

## RESUMEN TÉCNICO

Considerando que el talento humano es, sin lugar a dudas, el activo más valioso que una empresa posee, uno de los principales retos que éstas enfrentan en la actualidad es la selección, retención, motivación, capacitación y desarrollo profesional de su equipo laboral.

Teniendo en cuenta esto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados de las empresas vitivinícolas influye en el rendimiento laboral que tienen los mismos y en la rotación que se da en dichas empresas en la región de Mendoza, Argentina.

Para lograrlo, se plantean dos preguntas específicas. La primera busca identificar los factores que más influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados en dichas empresas y cómo estos aspectos se relacionan con el rendimiento y la retención en el trabajo. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que pueden afectar tanto la motivación como la satisfacción laboral, y se observará cómo estos aspectos se traducen en el rendimiento de los empleados y en su permanencia en la organización. La segunda pregunta tiene como objetivo evaluar las iniciativas que se han implementado actualmente en estas empresas para mejorar dichos aspectos y determinar su efectividad. Se examinarán las prácticas y políticas existentes en las organizaciones, como programas de incentivos, políticas de conciliación laboral y personal, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. Se recopilarán datos y se analizarán los resultados obtenidos para evaluar la efectividad de estas iniciativas en términos de mejora en la motivación, satisfacción, rendimiento y retención de los empleados.

Dicho estudio se hará a través de un enfoque principalmente cuantitativo, donde se emplearán cuestionarios estructurados con preguntas cerradas para abordar de manera detallada la problemática de investigación planteada.

Palabras claves: motivación, satisfacción laboral, rendimiento, rotación.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	7
1. MOTIVACIÓN. CONCEPTO.....	7
2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	9
A. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.....	9
B. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.....	11
C. TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR.....	12
D. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM.....	13
E. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER.....	15
F. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE.....	16
G. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND.....	17
H. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACY ADAMS.....	18
3. SATISFACCIÓN LABORAL.....	18
A. CONCEPTO.....	18
B. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	19
C. EL IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	20
D. ENFOQUES QUE EXPLICAN LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	22
<b>CAPÍTULO II: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	25
1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
A. CONCEPTO.....	25
B. TIPOS DE CULTURA.....	26
C. CÓMO MANTENER VIVA UNA CULTURA.....	28
D. CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA.....	29
2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
A. CONCEPTO.....	30
B. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
3. COMUNICACIÓN.....	34
A. CONCEPTO.....	34
B. PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	35
C. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.....	35
D. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	37
E. COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	38
F. COMUNICACIÓN INFORMAL.....	39
4. LIDERAZGO.....	40
A. CONCEPTO.....	40
B. LIDERAZGO EFECTIVO.....	41

C. TIPOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN.....	42
5. INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES.....	43
A. CONCEPTO.....	44
B. CLASIFICACIÓN.....	44
C. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	45
<b>CAPÍTULO III: LA ROTACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN EL ÁMBITO LABORAL.....</b>	<b>47</b>
1. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	47
A. CONCEPTO.....	47
B. TIPOS.....	48
C. CAUSAS.....	50
D. CONSECUENCIAS.....	51
2. RENDIMIENTO LABORAL.....	52
A. CONCEPTO.....	52
B. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.....	53
1. ESTRÉS.....	53
2. FRUSTRACIÓN.....	55
3. RECONOCIMIENTO.....	56
4. INCENTIVOS.....	59
C. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL.....	60
<b>CAPÍTULO IV: EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN EN LAS BODEGAS MENDOCINAS.....</b>	<b>62</b>
A. LA VITIVINICULTURA EN MENDOZA.....	62
B. LAS IMPORTANCIA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LAS BODEGAS MENDOCINAS.....	63
C. LA MOTIVACIÓN EN UNA ERA DIGITAL.....	70
D. ¿CÓMO MOTIVAR A LOS TRABAJADORES DE UNA BODEGA?.....	71
<b>CAPÍTULO V: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE EMPRESAS VITIVINÍCOLAS MENDOCINAS.....</b>	<b>77</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO: ENCUESTA.....</b>	<b>100</b>



## INTRODUCCIÓN

Las bodegas en Mendoza, Argentina, ocupan un lugar central tanto en la economía como en la cultura de la región. Mendoza es reconocida mundialmente por su industria vitivinícola, siendo el corazón de la producción de vino en el país. Estas bodegas no solo son centros de producción, sino también destinos turísticos populares que atraen a visitantes de todo el mundo. Son lugares donde la tradición y la innovación se entrelazan, manteniendo viva una herencia cultural.

Además de ser puntos de interés turístico, las bodegas fomentan la promoción de la gastronomía local, ofreciendo experiencias que resaltan los sabores regionales y las combinaciones perfectas con los vinos producidos localmente.

Al analizar los pilares fundamentales que sostienen las bodegas de Mendoza, Argentina, se destaca el capital humano como uno de los recursos primordiales e indispensables para su funcionamiento. La eficiencia y el desempeño de este recurso son vitales para alcanzar los objetivos organizacionales. En un entorno donde la tradición y la innovación convergen, el talento humano no solo impulsa la calidad y la excelencia en la producción de vinos, sino que también enriquece la experiencia turística y gastronómica que caracteriza a estas bodegas.

Vemos que el especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas para estudiar a las personas en la organización: “Las personas como personas, dotadas de características propias de personalidad y de individualidad; y las personas como valor, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional” (Sava, Laura Cecilia, 2011, p.10). En este trabajo nos referiremos a las personas como “valor humano” ya que son un componente fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Son ellas las que permiten que las máquinas funcionen correctamente, que el proceso organizacional se elabore y se ponga en práctica de la mejor forma posible y son las que llevan adelante el sistema de la organización en general. Logran que la misión, visión y estrategias de la empresa, se puedan poner en práctica y así lograr los objetivos organizacionales. Básicamente de ellos depende en gran parte el éxito o fracaso de la misma (Sava, 2011, p.10).

Por lo anterior dicho, la gerencia de la organización busca que el personal desarrolle su trabajo con una actitud positiva y favorable. Es decir, que no solo trabajen en pos de la rentabilidad de la empresa, sino que la realización de las tareas les proporcione satisfacción de las necesidades,

intereses y expectativas personales. En tanto ello ocurra, el trabajador estará mejor predispuesto a poner a disposición de la empresa sus conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar adecuadamente sus tareas (Bellofiore, 2017).

La elección de este tema para la presente investigación surge de la escasez de información detallada sobre la gestión del capital humano en el contexto específico de las bodegas de Mendoza, Argentina. A pesar de la importancia económica y cultural de estas bodegas, existe una falta de estudios exhaustivos que aborden cómo se manejan los recursos humanos en este entorno particular.

Por lo tanto, esta investigación busca llenar este vacío de conocimiento y proporcionar una comprensión más completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan en términos de gestión de recursos humanos.

Además, dada la naturaleza dinámica y única de la industria vitivinícola en Mendoza, esta investigación también tiene como objetivo aplicar y adaptar conceptos y teorías generales de gestión de recursos humanos a un contexto específico y localizado. Se busca generar ideas y perspectivas originales que puedan beneficiar tanto a los profesionales de la industria como a los académicos interesados en este tema.

Por consiguiente, este estudio propone indagar en el impacto que la motivación organizacional tiene en el cumplimiento de los objetivos de las bodegas de Mendoza. Se quiere explorar las distintas estrategias utilizadas para motivar a los trabajadores en este sector, así como comprender cómo estas estrategias influyen en la actitud y el desempeño laboral de los empleados. Asimismo, nos enfocaremos en analizar los factores que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados en relación al rendimiento y permanencia de los mismos en la empresa.

Se seguirá un enfoque empírico y cuantitativo, recopilando datos medibles y observables para poder examinar la relación entre la motivación, la satisfacción laboral, el rendimiento laboral y la retención de los trabajadores en las empresas vitivinícolas de Mendoza. Como técnica de recolección de datos utilizaremos las encuestas. Ya que el modelo de esta técnica, con su forma estructurada y estandarizada de recolección de información, permite obtener datos que posteriormente se pueden traducir en información ordenada, útil para poder tomar mejores decisiones en la gerencia de la organización.

## CAPÍTULO I

### MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

#### 1. MOTIVACIÓN. CONCEPTO

La motivación es un concepto fundamental en el estudio del comportamiento humano, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Se ha convertido en un área de interés clave para psicólogos, administradores y líderes organizacionales, ya que influye de manera significativa en el rendimiento, la satisfacción y el éxito tanto individual como colectivo. A lo largo del tiempo, diversos estudios han abordado este tema desde diferentes perspectivas, ofreciendo definiciones que resaltan la complejidad y la importancia de este fenómeno psicológico.

Según Robbins (2009), la motivación “es el resultado de la interacción de los individuos con la situación”, “son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175). Robbins sostiene que la motivación puede ser influenciada por factores tanto internos como externos, incluyendo las necesidades, valores y metas personales de un individuo, así como el entorno laboral, la cultura organizacional, la remuneración y los incentivos.

Según Chiavenato (2009), es “el impulso que mueve a una persona a actuar de determinada manera para satisfacer una necesidad” (pp. 91). Esto implica que la motivación es el motor que impulsa a las personas a buscar y perseguir metas, ya sea a nivel personal, profesional o social. En otras palabras, es lo que nos mueve a realizar ciertas acciones con el fin de alcanzar un estado deseado o satisfacer una carencia percibida en nuestras vidas.

Albesa, Beatriz M. (2009) considera a la misma como “el motor, el motivo, la razón, el por qué, de la conducta humana” (p.1). Por otro lado, Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. M. T. (2007) creen que debe definirse a la motivación “en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador)” (p.1)

Un estudio realizado por Más, J. L. según la teoría de Frederick Herzberg (2005) sostiene que la motivación en el entorno laboral se define actualmente como “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”

(p. 26). Por lo tanto, es importante identificar en el ámbito laboral las causas que impulsan la acción humana. A través del manejo de la motivación, entre otros factores, los administradores pueden manipular estos elementos para asegurarse de que su organización funcione adecuadamente y que sus empleados se sientan más satisfechos.

A su vez, otro estudio relevante elaborado por Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018), plantea a la motivación como elemento clave para el éxito organizacional analizando la influencia de la misma en el talento humano y determinando los factores que tienen mayor impacto en el desempeño laboral. Determina que es esencial asegurar que las necesidades básicas de los empleados sean satisfechas para que se sientan valorados y útiles en la organización, y para que encuentren satisfacción en su trabajo. Esto les permite desarrollar un sentido de pertenencia y contribuir a una atmósfera laboral positiva que promueve comportamientos adecuados y una convivencia agradable en la comunidad social en la que trabajan.

En conclusión, la motivación es un concepto multifacético que implica tanto factores internos como externos. Robbins y Albesa destacan la importancia de la interacción entre el individuo y su entorno, mientras que Chiavenato y los estudios realizados por Más y Rivas enfatizan que es el impulso interno el que guía el comportamiento humano. Entonces podemos decir que la motivación está estrechamente relacionada con la consecución de metas y objetivos, ya sean personales o profesionales, donde esta es protagonista al momento de impulsar a las personas a buscar y perseguir dichas metas.

Por otro lado, la satisfacción de las necesidades básicas es fundamental para mantener alta la motivación en el ámbito laboral. En los conceptos se destaca la importancia de asegurar que los empleados se sientan valorados y útiles en la organización para mantener un alto desempeño laboral y una atmósfera laboral positiva.

Finalmente, la motivación es un elemento crucial para el éxito organizacional, es por esto que es tan importante para el administrador comprender y gestionar tanto a nivel individual como organizacional, las necesidades, deseos, sueños, objetivos y metas de su equipo. Esto ayuda a que el mismo se sienta identificado, conectado y motivado con la organización, sintiéndose satisfecho con su trabajo.

## 2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Se han desarrollado diversas teorías para comprender qué es lo que impulsa a las personas a comportarse de determinada manera, qué factores son los que influyen en su satisfacción y productividad, y cómo es posible mejorar su desempeño. A continuación, se presentarán algunas de las teorías más importantes que han sido estudiadas por autores como Chiavenato, Robbins, Coulter y Judge. Este análisis servirá como base para el presente trabajo de investigación.

### A. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

Las teorías de las necesidades sostienen que los motivos que impulsan al comportamiento humano se encuentran en el interior del individuo: su motivación para actuar y comportarse surge de fuerzas internas. Algunas de estas necesidades son conscientes, mientras que otras operan a un nivel inconsciente. Entre las teorías motivacionales, la más reconocida es la de Maslow, la cual se basa en una jerarquía de necesidades humanas.

Maslow propone que las necesidades humanas están estructuradas en forma de pirámide, organizadas según su relevancia para el comportamiento humano. En la base de esta pirámide se encuentran las necesidades más básicas y recurrentes (conocidas como necesidades primarias), mientras que en la parte superior se ubican las necesidades más avanzadas e intelectuales (llamadas necesidades secundarias). La siguiente imagen muestra una representación acerca de esta organización:



Figura 1 – Chiavenato, Idalberto (2007). En su libro: “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”.

En la base de la pirámide, se encuentran las necesidades fisiológicas, que son las necesidades innatas de las personas, como el hambre, la sed, el abrigo, el sueño y otras necesidades básicas de supervivencia.

En el segundo escalón, aparecen las necesidades de seguridad, las cuales impulsan a las personas a protegerse de cualquier tipo de daño, ya sea físico o emocional, real o imaginario. Estas necesidades surgen una vez que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas. Algunas conductas típicas incluyen la búsqueda de protección contra amenazas, la huida del peligro y la búsqueda de un mundo ordenado y previsible.

En el siguiente escalón, se hallan las necesidades sociales, las cuales surgen de la interacción social del individuo con los demás. Aquí se incluyen las necesidades de aceptación, participación, amistad, afecto y amor. Es fundamental satisfacerlas, ya que si no se logra, las personas suelen mostrar resistencia, maltrato y hostilidad hacia aquellos que se acercan. En otras palabras, la frustración de estas necesidades lleva a las personas a no poder adaptarse al entorno social, a aislarse y a experimentar la soledad.

En el cuarto escalón, se encuentran las necesidades de estima, las cuales están vinculadas con la percepción y valoración que la persona tiene de sí misma, es decir, con su autovaloración y autoestima. Se dividen en dos categorías:

- Internas: Respeto y confianza en uno mismo, autonomía y logros.
- Externas: Status, reconocimiento social, prestigio, reputación y atención.

Finalmente, en el quinto y último escalón, están las necesidades de autorrealización, las cuales impulsan a las personas a ser lo que son capaces de ser, de llevar al máximo su potencial, a desarrollarse y crecer continuamente. Son necesidades relacionadas con la autonomía personal, independencia, control de sí mismo, competencia, autorrealización y utilización de talentos individuales.

Las primeras cuatro necesidades pueden ser satisfechas por recompensas externas, es decir, extrínsecas a la personas y que tienen una realidad concreta (alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas). En cambio, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente y que no son observables ni controlables por los demás.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. El individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que, si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

## **B. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG**

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

a) *Factores higiénicos*. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo e incluyen las condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes, entre otros. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión "higiene" indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o posibles amenazas al equilibrio. Si estos factores higiénicos son adecuados, sólo previenen la insatisfacción, ya que su impacto en la conducta no logra aumentar la satisfacción de manera significativa y duradera. Sin embargo, si son deficientes, provocan insatisfacción, por lo que se les denomina *factores de insatisfacción*.

b) *Factores motivacionales*. Se refieren al contenido del puesto, es decir, a las tareas y obligaciones relacionadas con él: delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). Estos factores producen una satisfacción duradera y un aumento de la productividad superior a los niveles normales. El término "motivación" incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, los cuales se manifiestan a través de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son deficientes, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denomina *factores de satisfacción*.



Figura 2 – Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2014). En su libro: “Administración”.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado, sino la ausencia de satisfacción profesional; de manera similar, lo contrario de la insatisfacción es la ausencia de insatisfacción, no la satisfacción.. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción.

Para aumentar la motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y desafíos de las tareas del puesto.

### C. TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MC GREGOR

Douglas McGregor, psicólogo social, formuló dos teorías que describen distintas perspectivas sobre la naturaleza humana en el contexto laboral: la teoría X y la teoría Y. Estas teorías se basan en conjuntos de suposiciones sobre cómo los empleados se comportan y motivan en su trabajo, y a su vez influyen en el estilo de gestión adoptado por los líderes.

La *teoría X* presenta una visión negativa de los trabajadores y sus motivaciones, basada en las siguientes suposiciones:

- Disgusto por el trabajo: Los empleados inherentemente no disfrutan del trabajo y, por lo tanto, lo evitan siempre que es posible.
- Falta de ambición: Prefieren evitar la responsabilidad y necesitan ser dirigidos y supervisados de cerca.
- Preferencia por la seguridad: Buscan la seguridad por encima de todo y evitan cualquier riesgo.



Desde esta perspectiva, los gerentes creen que deben ejercer un control estricto sobre los empleados, utilizando tácticas de coerción, dirección y amenaza de castigos para asegurar que realicen sus tareas. Esta visión se traduce en un estilo de gestión autoritario y controlado, donde el énfasis está en la supervisión continua y el establecimiento de reglas estrictas.

En contraste, la *teoría Y* ofrece una visión positiva de los empleados, basada en suposiciones más optimistas:

- Trabajo como algo natural: Los empleados consideran el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- Automotivación: Pueden automotivarse y autodirigirse si están comprometidos con los objetivos de la organización.
- Aceptación y búsqueda de responsabilidades: Disfrutan asumir responsabilidades y buscan retos en su trabajo.
- Creatividad e ingenio: Los empleados son creativos y capaces de resolver problemas si se les brinda la oportunidad.

Los gerentes que adoptan la teoría Y tienden a crear un ambiente de trabajo más participativo y democrático. Fomentan la toma de decisiones compartida, ofrecen trabajos con retos y responsabilidades, y valoran las buenas relaciones grupales.

McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales.

#### **D. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM**

La teoría de las expectativas de Victor Vroom explica que la motivación de una persona para realizar una tarea está determinada por la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un rendimiento exitoso y que este rendimiento será recompensado con algo de valor.

Esta teoría sostiene que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden realizar la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas obtenidas (resultado final) serán superiores al esfuerzo invertido. Vroom afirma que la motivación se puede entender a través de tres conceptos claves: expectativa, instrumentalidad y valencia.

### 1. *Expectativa*

La expectativa es la creencia de que nuestro esfuerzo nos llevará al desempeño que deseamos. Existen metas pequeñas y graduales (intermedias) que nos llevan a un resultado final (finales). La motivación es lo que nos ayuda a elegir entre diferentes acciones. A través de una serie de pasos que conectan las acciones (medios) con los resultados (fines), la persona puede ver qué consecuencias tiene cada opción de comportamiento. Es como seguir una cadena de eventos donde cada decisión lleva a un resultado, ayudando a la persona a entender qué pasará si elige una u otra alternativa.

Las metas intermedias tienen valor (valencia) solo porque nos ayudan a alcanzar las metas finales que realmente deseamos. Por sí solas, las metas intermedias no tienen valor, pero lo adquieren porque están relacionadas con nuestras metas finales.

### 2. *Instrumentalidad*

La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas que queremos. Es como pensar que si haces un buen trabajo (resultado intermedio), obtendrás una recompensa (resultado final). La instrumentalidad se mide en una escala de +1.0 a -1.0, si hay una conexión clara entre hacer un buen trabajo y recibir una recompensa, la instrumentalidad es alta (cercana a +1.0). Si no hay conexión, es baja o nula (cercana a 0 o negativa).

### 3. *Valencia*

La valencia es el valor o la importancia que una persona le da a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias por ciertos resultados finales. Si la valencia positiva significa que la persona realmente quiere alcanzar ese resultado final, mientras que una valencia negativa significa que la persona quiere evitar ese resultado final.

En la siguiente imagen se resume en forma gráfica la teoría de las expectativas:

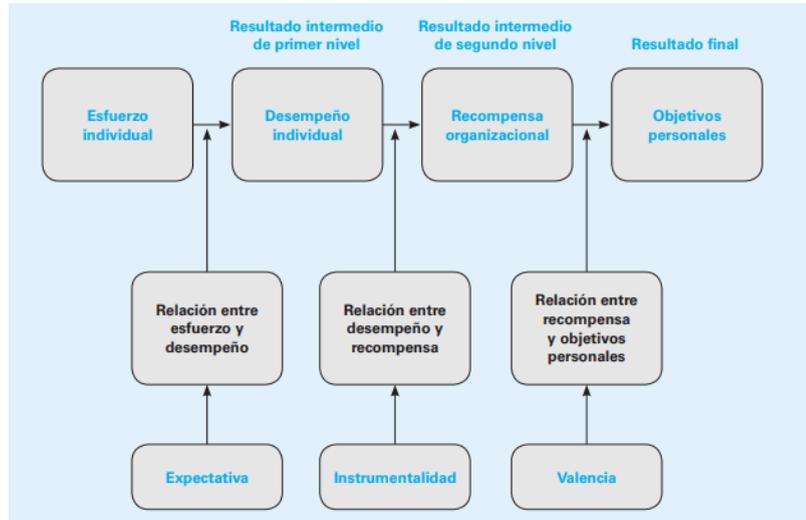


Figura 3 – Chiavenato, Idalberto (2009). En su libro: “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”.

Entonces, para que las personas estén motivadas por las recompensas ofrecidas por su trabajo, la organización debe mejorar simultáneamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Es decir, la organización debe diseñar un sistema de trabajo donde las contribuciones de los empleados satisfagan las necesidades de la empresa y, al mismo tiempo, incluyan las recompensas o beneficios que los empleados desean.

Finalmente, la teoría de las expectativas es aplicable en ciertas condiciones. Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros. Además, el desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas. Las personas deben conceder valor a las recompensas y, por último, deben creer en la organización.

## E. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE SKINNER

La teoría del reforzamiento afirma que nuestro comportamiento está influenciado por las consecuencias que le siguen. Si algo bueno ocurre después de un comportamiento, es más probable que lo repitamos. Estas consecuencias positivas se llaman reforzadores.

Los gerentes usan los reforzadores para influir en el comportamiento de los empleados, reforzando las conductas deseadas al recompensarlas. Según Skinner, las personas son más propensas a repetir comportamientos deseados si reciben una recompensa inmediatamente después. Si un comportamiento no se recompensa o se castiga, es menos probable que se repita.

Para aplicar la teoría del reforzamiento, los gerentes deben usar reforzadores positivos para las acciones que ayudan a alcanzar las metas de la organización. Deberían ignorar, en lugar de castigar, los comportamientos no deseados. Aunque castigar puede eliminar rápidamente los comportamientos no deseados, su efecto suele ser temporal y puede tener efectos secundarios negativos como conflictos en el lugar de trabajo o ausentismo.

## F. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS DE EDWIN LOCKE

La teoría propuesta por Edwin Locke afirma que el tener metas específicas y claras, producen mejores resultados. Podemos decir que, la especificidad de la meta actúa como un estímulo interno en la persona. Además, mientras más desafiantes son las mismas, más motivan al individuo y se logra un mejor desempeño que teniendo metas fáciles. Esto se da solo si las metas difíciles son aceptadas por los individuos.

En relación a la participación del empleado en la creación de las metas, no siempre es necesario que los mismos participen, muchas veces, es mejor que el gerente las asigne. Sin embargo, si se espera resistencia a las metas difíciles, es aconsejable involucrar a los empleados en su establecimiento.

La figura 4 ilustra cómo funciona el establecimiento de metas y muestra que las metas efectivas son específicas, desafiantes y aceptadas por los empleados. Así mismo, puntualiza las cuatro vías que llevarán a que las metas produzcan un mejor desempeño. Por otro lado, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas ayuda a mejorar el desempeño. La retroalimentación autogenerada (cuando uno mismo monitorea su progreso) es más efectiva que la que viene de otros.

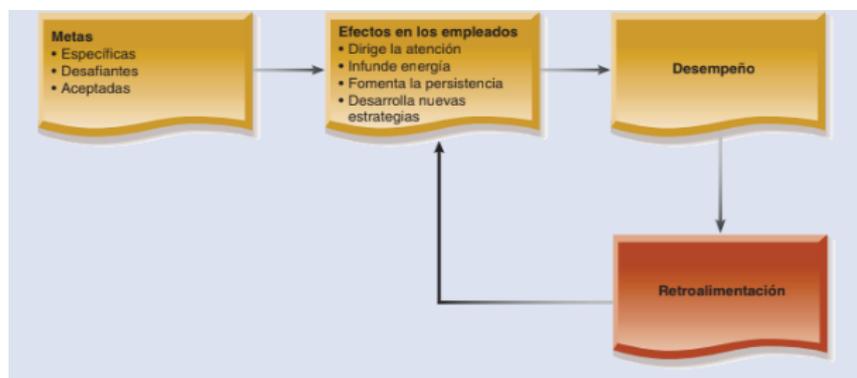


Figura 4 – Robbins y Judge (2009). En su libro: “Comportamiento organizacional”.

Finalmente, algunos factores adicionales que influyen en la relación entre las metas y el desempeño son el compromiso con las metas y la autoeficacia (confianza en la capacidad de realizar una tarea). Las personas con alta autoeficacia se esfuerzan más frente a los desafíos y responden mejor a la retroalimentación negativa.

## G. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

La teoría de las necesidades de McClelland se centra en tres necesidades adquiridas (no innatas): logro, poder y afiliación. Estas necesidades influyen en la motivación y el comportamiento de las personas en el ámbito laboral y personal.

- 1) *Necesidad de logro (nLog)*: Esta necesidad se refiere al impulso por sobresalir y alcanzar metas personales y profesionales. Las personas con una alta necesidad de logro buscan desafíos significativos y se sienten motivadas por el éxito en relación con estándares internos o externos. Prefieren situaciones en las que perciben una probabilidad moderada de éxito, ya que les ofrece un desafío adecuado para sus habilidades y esfuerzos.
- 2) *Necesidad de poder (nPod)*: Esta necesidad se relaciona al deseo de influir en los demás y controlar el entorno. Las personas con una alta necesidad de poder buscan situaciones en las que puedan ejercer control y liderazgo sobre otros. Pueden estar motivadas por la autoridad, la influencia y la capacidad de impactar en las decisiones y acciones de los demás.
- 3) *Necesidad de afiliación (nAfi)*: Esta necesidad se vincula al deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales cercanas y amistosas. Las personas con una alta necesidad de afiliación buscan la conexión y la pertenencia a grupos sociales. Se sienten motivadas por la colaboración, el apoyo emocional y la participación en actividades compartidas.

McClelland y otros investigadores se han centrado principalmente en la necesidad de logro, ya que ha demostrado tener una fuerte influencia en el desempeño laboral. Las personas con una alta necesidad de logro tienden a sobresalir en roles que implican desafíos significativos, responsabilidad personal y retroalimentación clara. Sin embargo, una excesiva necesidad de logro no siempre se correlaciona con habilidades de liderazgo efectivas, especialmente en organizaciones grandes donde se requiere influir en otros para lograr resultados.

En cuanto a la medición de estas necesidades, McClelland sugiere que son principalmente inconscientes, lo que dificulta su evaluación directa. Métodos comunes de medición incluyen el uso de pruebas proyectivas donde los individuos deben interpretar situaciones específicas y relatar historias, que luego son evaluadas en términos de las tres necesidades.

## **H. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACY ADAMS**

Los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier inequidad. Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

- Auto-Interno: Las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- Auto-Externo: Las experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- Otro-Interno: Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
- Otro-Externo: Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

Luego, ante estas comparaciones, los individuos pueden reaccionar de diversas maneras, como cambiando sus aportaciones o resultados, distorsionando las percepciones sobre su propio trabajo o el de otros, comparándose con alguien en una posición inferior, o incluso optando por abandonar el trabajo.

Es evidente cómo las teorías de motivación desarrolladas previamente pueden resultar altamente beneficiosas si los gerentes de las empresas vitivinícolas las utilizan como herramientas para estimular a sus empleados durante su jornada de trabajo. Esto no solo implica generar un ambiente confortable, sino también impulsar su productividad y valor real en la empresa. Por lo tanto, es fundamental realizar una buena interpretación de las mismas para identificar sus aspectos más relevantes y aplicar aquellos que sean pertinentes en el contexto actual; y así lograr contribuir, tanto al crecimiento y desarrollo de la organización como al desarrollo del talento humano.

## **3. SATISFACCIÓN LABORAL**

### **A. CONCEPTO**

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., & Franklin, E. B. (2017) diferencian el concepto de motivación del de satisfacción; “la motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen las conductas”. En cambio, “la satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta” (p. 458). Estos autores consideran que el propósito de formar una

organización en la que los empleados se sientan motivados y satisfechos no es un fin en sí mismo, sino una manera de lograr el éxito en el mundo empresarial.

Según Robbins y Judge (2009), el término de satisfacción en el trabajo se define como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos” (p.79).

## **B. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Para abordar el tema de satisfacción laboral, nos apoyaremos en el análisis proporcionado por Robbins y Judge en su libro "Comportamiento Organizacional" (2009).

Es importante recordar que el trabajo de una persona incluye más que solo hacer tareas evidentes como ordenar papeles, atender clientes o encargarse de la facturación. También implica interactuar con colegas y superiores, seguir reglas y políticas de la empresa, cumplir con estándares de desempeño y trabajar en condiciones que, muchas veces, no son perfectas. Evaluar la satisfacción laboral implica considerar múltiples aspectos del empleo.

Es por esto que surge la pregunta... *¿A qué se debe la satisfacción laboral?*

La satisfacción laboral depende de varios factores. El disfrute del trabajo en sí es el que más se correlaciona con la satisfacción laboral. Los empleos que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control suelen ser más satisfactorios. Esto implica que muchas personas prefieren trabajos donde puedan resolver problemas y enfrentar desafíos, buscando que sus tareas sean estimulantes. En contraste, los trabajos repetitivos y predecibles suelen generar desagrado entre los empleados, llevando a una alta insatisfacción y falta de compromiso con su labor.

Además, aquellas personas que cuentan con “autoevaluaciones fundamentales” positivas, esto quiere decir, individuos que confían en sus aptitudes y competencias, están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. Por otro lado, aquellas personas con una visión negativa de sí mismas, tienden a fijarse metas menos ambiciosas y es más probable que se rindan cuando enfrentan dificultades. Entonces, es más fácil que se estancuen en trabajos aburridos y repetitivos, a diferencia de quienes tienen una visión positiva de sí mismos.

Finalmente, las personas que son felices en sus trabajos, se sienten identificados y cómodos con ellos mismos, son más productivas que aquellas que no lo son y al ser más productivas su

satisfacción aumenta. En otras palabras, si un individuo tiene un trabajo en el cual se siente bien y feliz, será más eficiente y productivo. Además, su mayor productividad incrementa el reconocimiento que obtiene, su nivel salarial y la probabilidad de ascender. Por último, estas recompensas incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.

Podemos concluir que la satisfacción laboral está influenciada por varios factores y que la misma es un elemento crítico que influye directamente en la productividad y el compromiso de los empleados. Es importante que las organizaciones diseñen roles que ofrezcan estos elementos para mantener a los empleados motivados. Además, es esencial que las empresas fomenten un ambiente de trabajo positivo que no solo desafíe a los empleados sino que también refuerce su autoconfianza y les brinde reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Esto no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también aumentará la productividad, creando un ciclo virtuoso de mejora continua tanto para el individuo como para la organización.

## **C. EL IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción laboral y la insatisfacción tienen consecuencias significativas en el entorno de trabajo. A continuación, se analizarán los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el entorno laboral.

### **1. Satisfacción y desempeño laboral**

Es probable que los trabajadores felices sean más productivos, aunque es difícil saber con certeza si la felicidad causa directamente la mayor productividad. Inicialmente, algunos investigadores consideraban que la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento era un mito de la administración. Sin embargo, una revisión exhaustiva de 300 estudios sugiere que la correlación entre ambas es importante. A medida que se amplía el análisis del nivel individual al nivel organizacional, se encuentran cada vez más evidencias que respaldan esta relación. Además, al recopilar datos sobre la satisfacción y la productividad a nivel organizacional, se observa que las empresas con una mayor proporción de empleados satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas con un menor grado de satisfacción entre su personal.



## **2. Satisfacción y ausentismo**

Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo, lo que significa que cuando la satisfacción laboral es alta, el ausentismo tiende a ser bajo, y viceversa. Sin embargo, esta relación no es muy fuerte. Aunque parece lógico que los empleados insatisfechos tienden a faltar más al trabajo, hay otros factores que afectan esta relación, reduciendo la fuerza de la conexión. Por ejemplo, una empresa que ofrece horarios de trabajo flexibles donde los empleados pueden llegar y salir a la hora que deseen, siempre que cumplan con sus tareas y horas de trabajo semanales. Esta política flexible podría llevar a que los empleados, incluso aquellos muy satisfechos con su trabajo, tomen días libres para hacer diligencias personales o atender a sus familias, ya que saben que pueden recuperar el tiempo más tarde. Así, aunque disfrutan de su trabajo, la facilidad para tomar días libres puede aumentar el ausentismo, debilitando la relación directa entre satisfacción laboral y presencia constante en el trabajo.

## **3. Satisfacción y rotación de empleados**

La satisfacción laboral también está negativamente relacionada con la rotación, pero esta correlación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. Sin embargo, diversos factores, como las condiciones del mercado laboral, las expectativas sobre las oportunidades alternativas de empleo y la antigüedad en la organización, ejercen una importante influencia en la decisión de abandonar el empleo actual.

La evidencia sugiere que un factor fundamental que relaciona la satisfacción y la rotación es el nivel de desempeño del empleado. Para los trabajadores que tienen un rendimiento más alto, su nivel de satisfacción en el trabajo no es tan importante a la hora de predecir si dejarán o no la empresa. ¿Por qué ocurre esto? Es común que las organizaciones implementen esfuerzos significativos para retener a este tipo de personal, ofreciendo aumentos salariales, reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros incentivos. Por el contrario, se aplican medidas opuestas para quienes tienen un desempeño deficiente, con la organización mostrando poco interés en retenerlos e incluso ejerciendo presiones sutiles para que renuncien.

Por lo tanto, se espera que la satisfacción laboral tenga una influencia más significativa en la retención de los trabajadores con desempeño deficiente que en la de aquellos con un rendimiento destacado. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los empleados con un buen desempeño opten por permanecer en la organización debido al reconocimiento, elogios y otras recompensas que reciben, lo que les brinda más motivos para quedarse.

## **D. ENFOQUES QUE EXPLICAN LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Los empleados altamente motivados suelen tener un desempeño superior al de aquellos con menor motivación. Las investigaciones también demuestran que la satisfacción de los empleados se traduce en mayor satisfacción de los clientes, menor rotación de personal, mayor seguridad y rentabilidad.

Para analizar estos aspectos, nos basaremos en los enfoques propuestos por Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin, quienes tratan estos factores en su libro "Administración: Un Enfoque Basado en Competencias" (2017).

El diseño de puestos, el enfoque organizacional, el enfoque de las diferencias individuales y el enfoque gerencial son estrategias clave para motivar a los empleados dentro de una empresa. Cada uno de estos enfoques aborda la motivación desde distintas perspectivas, proporcionando un marco comprensivo para entender y mejorar la satisfacción y el rendimiento laboral.

### **a. Enfoque del diseño de puestos**

El diseño de puestos se centra en la estructuración del trabajo que los empleados realizan. Este enfoque sugiere que los puestos enriquecidos, aquellos con un alcance más amplio y una mayor variedad de tareas, pueden ser más motivadores que los trabajos con un alcance estrecho y repetitivo. Para implementar un diseño de puestos efectivo, es crucial considerar:

- Autonomía: Permitir que los empleados tengan cierto control sobre cómo llevan a cabo su trabajo.
- Significado del trabajo: Asegurarse de que los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la organización.
- Retroalimentación: Proporcionar información regular sobre el desempeño para que los empleados sepan cómo están progresando.

### **b. Enfoque organizacional**

Este enfoque se basa en las políticas y prácticas de administración de recursos humanos que influyen en la motivación de los empleados. Algunos aspectos claves incluyen:

- Beneficios adecuados: Ofrecer beneficios competitivos, como vacaciones pagadas y seguro de salud.
- Estructura de recompensas: Implementar sistemas de bonos y promociones basados en el rendimiento.
- Oportunidades de desarrollo: Proporcionar capacitación y educación continua para el crecimiento profesional.

La percepción de justicia y equidad en estas políticas es crucial para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la organización.

#### **c. Enfoque de las diferencias individuales**

Este enfoque reconoce que la motivación y la satisfacción están influenciadas por características individuales de los empleados, como sus necesidades, valores y personalidades. Según este enfoque, las diferencias individuales son estables y difíciles de cambiar. Por lo tanto, los gerentes deben:

- Reconocer la diversidad: Adaptar las estrategias de motivación a las necesidades y preferencias individuales.
- Ofrecer opciones: Proporcionar diferentes formas de recompensas y oportunidades para que los empleados elijan las que mejor se adapten a ellos.

#### **d. Enfoque gerencial**

El comportamiento de los gerentes tiene un impacto directo en la motivación y satisfacción de los empleados. Los gerentes efectivos:

- Inspiran a través de la comunicación uno a uno: Mantienen una comunicación abierta y honesta con sus empleados.
- Establecen metas específicas y desafiantes: Aseguran que los empleados entienden y aceptan las metas, y se esfuerzan por alcanzarlas.
- Proporcionan elogios y reconocimiento: Reconocen los logros de los empleados y les otorgan recompensas que refuercen su desempeño.

Un enfoque gerencial efectivo implica conocer las características de cada empleado y responder a ellas de manera individualizada, ayudándoles a ser productivos y a sentirse valorados.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Se puede ver así cómo la combinación de estos enfoques puede crear un ambiente de trabajo motivador y satisfactorio para los empleados. Implementar un diseño de puestos enriquecido, mantener políticas organizacionales justas y equitativas, reconocer las diferencias individuales y aplicar un liderazgo efectivo son estrategias clave para fomentar la motivación y el compromiso en el lugar de trabajo.

## CAPÍTULO II

# FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Existen diversos factores que inciden en la motivación y satisfacción laboral, y su comprensión es esencial para crear un ambiente de trabajo productivo y positivo. Entre los más importantes se encuentran la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación y los incentivos.

### 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

#### A. CONCEPTO

Para lograr un cambio profundo en una organización, uno de los métodos más efectivos (y quizás el único verdaderamente eficaz) es modificar su cultura. Esto significa cambiar los sistemas y estructuras dentro de los cuales las personas de la organización viven y trabajan. En otras palabras, para transformar una organización de manera significativa, es necesario alterar las normas, valores, creencias y prácticas que guían el comportamiento diario de los empleados. Solo cambiando estos aspectos fundamentales se puede lograr un cambio duradero y sustancial en la organización. Es por ello, que el concepto de cultura organizacional es crucial para comprender el funcionamiento interno de una empresa. Por eso, se responderá la siguiente pregunta *¿Qué es la cultura organizacional?*

Según Robbins y Judge (2009), “ la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. (p.551).

Además Chiavenato (2007), afirma que la cultura organizacional “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p.418).

Pithod (1993) establece que “la cultura es un elemento esencial en el desempeño de una organización ya que es un factor aglutinante e identificador de las personalidades; la cultura da sentido a los roles, legitima las relaciones de poder y confiere prestigio a lo hecho de acuerdo con ella”.

Según Robbins (2014), son los “valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás” (p.51).

Robbins sostiene además que la definición de cultura organizacional implica tres cosas:

- Es descriptiva: La cultura organizacional se describe basándose en lo que los miembros de la organización perciben. No se trata de si les gusta o no, sino de cómo describen y entienden los elementos y comportamientos dentro de la organización.
- Es una percepción: La cultura organizacional es algo que los empleados perciben. Aunque no se pueda ver ni tocar, se manifiesta en las experiencias cotidianas de los empleados dentro de la organización. Es cómo sienten y entienden el entorno de trabajo.
- Cultura compartida: A pesar de que los empleados pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles jerárquicos, tienden a describir la cultura de la empresa de manera similar. Esto significa que hay una percepción común de la cultura organizacional entre todos los miembros de la organización.

Cada organización es un sistema complejo formado por personas, y cada una tiene características únicas, como las creencias, normas y prácticas que definen cómo se comportan las personas dentro de la organización.

Es importante observar, analizar e interpretar estas variables de manera continua para entender cómo funcionan y cómo pueden afectar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. La cultura organizacional, tiene un impacto significativo en el ambiente de trabajo, conocido como el clima organizacional. Este clima influye en cómo se sienten y actúan los empleados en su día a día; este concepto lo definiremos con mayor precisión más adelante.

## **B. TIPOS DE CULTURA**

Existen diversos tipos de culturas organizacionales que varían según el grado de cohesión entre los miembros, los valores y normas compartidos, entre otros aspectos. A continuación, analizaremos cada uno de ellos.

1. Cultura Dominante: Representa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Esta cultura otorga una personalidad única a la organización.

2. Subculturas: Son “mini culturas” que existen dentro de la organización, ya sea por departamentos o separaciones geográficas. Comparten los valores centrales de la cultura dominante, pero también tienen valores propios que reflejan problemas, situaciones o experiencias comunes entre sus miembros.
3. Cultura Fuertes y Débiles: Una cultura fuerte se caracteriza por la gran influencia que tiene sobre el comportamiento de los miembros de la organización; los valores y normas están profundamente arraigados y son ampliamente compartidos, lo que guía de manera consistente las acciones y decisiones de los empleados. Esta cultura demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización. Una cultura débil, en cambio, se caracteriza por no condicionar el comportamiento de los miembros de la organización.
4. Culturas Ricas y Pobres: Una cultura rica es aquella que posee una gran cantidad de elementos culturales, tales como rituales, historias, símbolos y prácticas. Cuantos más elementos culturales existen en una organización, más rica es su cultura. Una cultura pobre, por el contrario, carece de estos elementos y, por lo tanto, tiene menos capacidad para influir en el comportamiento de sus miembros.

La relación entre los tipos de cultura y la motivación y satisfacción laboral es fundamental para entender cómo el entorno de trabajo puede influir en el bienestar y desempeño de los empleados.

Cuando los valores de la cultura dominante están alineados con los valores personales de los empleados, estos se sienten más motivados porque perciben que su trabajo tiene un propósito y significado. La alineación de valores crea un sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Además, una cultura dominante positiva, que promueve valores como el respeto, la equidad y el reconocimiento, puede aumentar la satisfacción laboral. Los empleados son más propensos a sentirse valorados y apreciados en un entorno que refleja sus propias creencias y prioridades.

Las subculturas pueden ofrecer un entorno más personalizado y relevante para ciertos grupos de empleados, aumentando su motivación al abordar problemas y necesidades específicas. La existencia de subculturas permite que los empleados encuentren su nicho dentro de la organización, lo que puede incrementar su satisfacción laboral al sentirse parte de un grupo con intereses y desafíos comunes. La diversidad de subculturas también puede enriquecer la experiencia laboral al ofrecer múltiples perspectivas y oportunidades de desarrollo.

En una cultura fuerte, los empleados tienen claras las expectativas y normas de comportamiento, lo que puede motivarlos al proporcionar una estructura y claridad sobre cómo pueden tener éxito dentro de la organización. La consistencia y coherencia en los valores organizacionales también refuerzan la confianza y lealtad hacia la empresa. La sensación de cohesión y unidad en una cultura fuerte puede contribuir significativamente a la satisfacción laboral. Los empleados suelen sentirse más seguros y apoyados cuando las normas y valores son compartidos y seguidos por todos, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Por otro lado, una cultura débil puede llevar a la ambigüedad, falta de dirección y falta de conexión entre los empleados, lo que puede resultar en una menor motivación y satisfacción laboral.

Las culturas ricas, con numerosos elementos culturales como rituales, historias y símbolos, pueden ser muy motivadoras. Estos elementos crean un sentido de identidad y propósito, y celebran los logros de los empleados, lo que puede motivar a los empleados a contribuir más. Una cultura rica ofrece una experiencia de trabajo más envolvente y gratificante. Los empleados se benefician de una mayor cantidad de eventos, tradiciones y reconocimiento, lo que puede aumentar su satisfacción laboral al sentirse parte de una organización dinámica. En contraste, una cultura pobre puede resultar en una experiencia de trabajo monótona y desmotivadora, reduciendo la satisfacción laboral.

En resumen, los diferentes tipos de cultura organizacional pueden tener un impacto significativo en la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Una cultura bien alineada con los valores y necesidades de los empleados puede fomentar un entorno de trabajo más motivador y satisfactorio, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento y la retención de talento en la organización.

### **C. CÓMO MANTENER VIVA UNA CULTURA**

Según Robbins y Coulter (2009) existen tres fuerzas que juegan un papel esencial en la preservación de la cultura:

- 1) Selección de personal: Implica identificar y contratar individuos que posean los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para integrarse en la organización. Esto asegura que se contraten personas cuyos valores sean consistentes con los de la empresa. Además, el proceso de selección ofrece a los candidatos una visión de la organización, lo que puede llevarlos a autoexcluirse si perciben un conflicto de valores.
- 2) Alta dirección: Las acciones y comportamientos de los altos ejecutivos establecen normas que se transmiten a lo largo de toda la organización. Por ejemplo, si se valora la toma de riesgos, la gerencia determina el grado de autonomía que se otorga a los subordinados, las

expectativas sobre el vestuario, y qué acciones son recompensadas con aumentos salariales, ascensos u otras retribuciones.

- 3) Socialización: A pesar de que se realice una cuidadosa selección de personal, los nuevos empleados no están completamente familiarizados con la cultura organizacional. La socialización es el proceso mediante el cual la organización ayuda a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso, especialmente crítico al inicio de su ingreso, busca moldear al nuevo empleado y contribuir a la cultura organizacional.

Al contratar individuos cuyos valores estén alineados con los de la empresa, existe una mayor probabilidad de que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos y la cultura organizacional, como se mencionaba anteriormente. Esto puede conducir a una mayor motivación intrínseca, ya que los empleados se sienten parte de algo que valoran y aprecian. Además, al proporcionar una visión clara de la organización durante el proceso de selección, se reduce la posibilidad de desajustes entre las expectativas del empleado y la realidad de la empresa, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción laboral.

Las acciones y comportamientos de los altos ejecutivos tienen un impacto significativo en el clima laboral y en la percepción que tienen los empleados sobre la empresa. Si la alta dirección fomenta una cultura de apertura, confianza y reconocimiento, es más probable que los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización. Por otro lado, si los líderes son autoritarios o carecen de transparencia, puede generar desconfianza y desmotivación entre los empleados.

Además, la socialización efectiva de los nuevos empleados puede influir significativamente en su integración en la empresa y en su nivel de satisfacción laboral. Si el proceso de socialización es acogedor, informativo y orientado a ayudar a los nuevos empleados a comprender y adaptarse a la cultura organizacional, es más probable que se sientan cómodos y motivados desde el principio. Sentirse parte de la comunidad laboral desde el principio puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la probabilidad de rotación temprana.

#### **D. CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA**

Robbins y Judge (2009) explican la importancia de priorizar la recompensa sobre el castigo, algo clave para fomentar una cultura organizacional positiva.

Si bien hay momentos en los que el castigo es necesario, también existen oportunidades para el reconocimiento y la valoración. Con frecuencia, las organizaciones se enfocan demasiado en los incentivos externos, como los aumentos de sueldo y los ascensos, dejando de lado el potencial de los elogios simples pero impactantes.

Promover un ambiente de trabajo positivo implica que los líderes reconozcan y celebren los logros de sus empleados. Una parte integral de esta cultura radica en expresar elogios genuinos. No obstante, muchos gerentes evitan elogiar por temor a que los empleados se relajen o porque subestiman su efecto. Esta falta de reconocimiento puede acarrear consecuencias devastadoras, como el estrés y la desmotivación. Dado que los empleados rara vez solicitan elogios, es común que los gerentes pasen por alto los costos de no brindarlos.

Una cultura organizacional positiva pone énfasis no solo en la eficacia empresarial, sino también en el desarrollo individual. Ninguna organización podrá aprovechar al máximo el potencial de sus empleados si estos son vistos simplemente como herramientas o piezas dentro de la compañía. Una cultura positiva reconoce la distinción entre un trabajo y una carrera, mostrando interés no solo en las contribuciones del empleado a la eficacia organizacional, sino también en su crecimiento personal. Según estudios realizados en varias organizaciones, aproximadamente un tercio de los trabajadores sienten que no experimentan aprendizaje o desarrollo en sus roles laborales.

## **2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **A. CONCEPTO**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados" (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015).

Según Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Este ambiente está estrechamente relacionado con el nivel de motivación de las personas que forman parte de la organización.

Cuando las personas están muy motivadas, el clima organizacional es positivo. Este ambiente positivo se caracteriza por relaciones satisfactorias, ánimo, interés y colaboración entre los miembros.

Si la motivación de las personas es baja, ya sea por frustraciones o porque no se satisfacen sus necesidades, el clima organizacional se deteriora. Un clima organizacional bajo se manifiesta a través de desinterés, apatía, insatisfacción y, en casos graves, puede llevar a depresión, inconformidad, agresividad o conflictos abiertos (como huelgas o manifestaciones).

En resumen, el clima organizacional es como el "estado de ánimo" general dentro de una organización y cambia según el nivel de motivación de sus miembros. Puede variar desde muy positivo (con alta motivación) hasta muy negativo (con baja motivación), y este cambio afecta significativamente cómo se sienten y se comportan las personas en su lugar de trabajo.

Puede variar dentro del continuum que se presenta en la siguiente figura:



Figura 5 – Chiavenato, Idalberto (2007). En su libro: “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”.

## **B. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para desarrollar los distintos factores que inciden en el clima organizacional, se explicará la teoría de Litwin y Stringer. Dicha teoría, es un modelo que se utiliza para entender cómo el ambiente de una organización puede afectar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. La misma enumera 9 dimensiones que conforman el clima organizacional. Estos son:



Figura 6 – Elaboración propia

1. La *estructura* en una organización se refiere a cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto se muestra en el organigrama y afecta directamente la composición y funcionamiento de la organización.
2. La *responsabilidad* está vinculada con la autonomía en la ejecución de las tareas asignadas y depende del tipo de supervisión que se ejerza sobre los trabajadores.
3. La *recompensa* se refiere a lo que se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación, así como de los buenos resultados obtenidos en el trabajo.
4. El *desafío* implica aceptar riesgos calculados para alcanzar los objetivos de la organización, promoviendo un ambiente competitivo pero saludable.
5. Las *relaciones* se basan en el respeto interpersonal, el buen trato y la cooperación, fundamentados en la efectividad, productividad y obediencia, evitando situaciones de estrés o acoso laboral.
6. La *cooperación* implica apoyo oportuno y fomento del trabajo en equipo para lograr objetivos comunes.
7. Los *estándares* establecen parámetros de rendimiento y deben ser alcanzables sin excesivo esfuerzo, para que los miembros del grupo los perciban como justos.



8. El *conflicto* surge de discrepancias entre los miembros de un grupo, ya sea por motivos laborales o sociales, y puede darse entre trabajadores o entre éstos y sus superiores.
9. La *identidad*, también conocida como sentido de pertenencia, es el orgullo de ser parte de la organización y contribuir a sus objetivos.

Estos factores influyen en la percepción individual y grupal de la moral laboral, y juntos conforman el clima organizacional.

Para los administradores, entender y gestionar el clima organizacional es crucial por varias razones. Por un lado, mejora el rendimiento y la productividad ya que motiva a los empleados a trabajar con más eficiencia. Los empleados que se sienten valorados y satisfechos son propensos a poner mayor esfuerzo en sus tareas. Por otro lado, un clima organizacional positivo reduce la rotación de personal, ya que los empleados satisfechos son menos propensos a buscar oportunidades en otros lugares, esto ahorra costos de reclutamiento y formación de nuevos empleados. Además, las empresas con un buen clima organizacional son más atractivas para los candidatos potenciales, facilitando la captación de talento calificado.

La salud y el bienestar de los empleados también se ven afectados ya que, un buen ambiente de trabajo ayuda a reducir el estrés laboral, lo que disminuye el riesgo de problemas de salud relacionados con el estrés y mejora el bienestar general de los empleados. Por otro lado promueve el desafío y la autonomía fomentando la creatividad y la innovación entre los empleados. Los trabajadores se sienten más inclinados a proponer nuevas ideas y soluciones. Además, facilita la aceptación del cambio, lo cual es crucial para la adaptación y el crecimiento continuo de la organización. Un clima organizacional saludable promueve una comunicación abierta y efectiva entre todos los niveles de la organización. Esto mejora la colaboración y la resolución de problemas.

Relacionado al tema anteriormente abordado, un clima organizacional positivo refuerza los valores y la misión de la organización, alineando el comportamiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Fomenta un sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados, lo que fortalece la identidad y la cultura organizacional.

Al centrarse en los factores que influyen en el clima organizacional, los administradores pueden crear un entorno de trabajo que promueva el bienestar de los empleados y el éxito a largo plazo de la empresa.

### 3. COMUNICACIÓN

#### A. CONCEPTO

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La misma puede lograr que un empleado se sienta más motivado y así logre aumentar su rendimiento en el trabajo.

“La comunicación constituye un elemento de posicionamiento que permite una gestión participativa, existen evidencias que señalan la comunicación como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio y motivar a alcanzar metas y objetivos estratégicos” (Yerovi, A. B. P., 2017, p.185).

La comunicación, según Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., & Franklin, E. B (2017), se define como el proceso de comprensión, transmisión e intercambio de información entre personas mediante símbolos con significado. Implica enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. Este proceso requiere la presencia de un emisor, quien inicia la comunicación, y un receptor, quien completa la conexión del mensaje. El ciclo de la comunicación se cierra cuando el receptor proporciona retroalimentación indicando que el mensaje ha sido recibido como se pretendía.

Según Robbins y Coulter (2014), la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Es esencial que se transmita información o ideas para que haya comunicación. Lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda.

Finalmente, Chiavenato (2007) detalla que la comunicación es “la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas” (p. 59).

## B. PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación implica la transmisión de un mensaje desde un emisor hacia un receptor a través de un canal de comunicación específico. El emisor, quien origina el mensaje, codifica la información en forma de palabras, gestos o símbolos. El mensaje viaja a través del canal, que puede ser verbal, escrito o no verbal. El receptor, al recibir el mensaje, lo decodifica e interpreta para comprender su significado. La retroalimentación del receptor proporciona al emisor una respuesta sobre la efectividad de la comunicación. Durante este proceso, pueden surgir interferencias conocidas como ruido, que pueden distorsionar el mensaje. El contexto en el que tiene lugar la comunicación también influye en su comprensión y efectividad.

En la siguiente figura puede observarse con claridad cómo se desarrolla este proceso con sus distintos elementos:

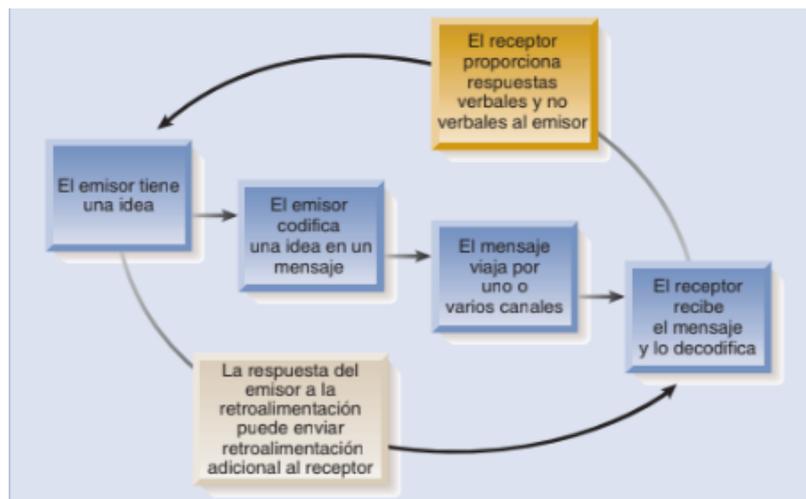


Figura 7- Hellriegel, Jackson, Slocum & Franklin (2017). En su libro: “Administración. Un enfoque basado en competencias”.

## C. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Existen tres categorías de obstáculos que pueden interferir en la comunicación humana: barreras personales, barreras físicas y barreras semánticas.

1. Barreras personales: Estas surgen de las limitaciones, emociones y valores individuales de cada persona. Incluyen malos hábitos de escucha, emociones, motivaciones y sentimientos personales. Estas barreras pueden restringir o distorsionar la comunicación con otras personas.

2. Barreras físicas: Son interferencias ambientales que afectan el proceso de comunicación. Pueden ser distracciones en el entorno laboral, apertura de puertas durante una conversación, distancia física entre interlocutores, saturación de canales de comunicación, obstáculos físicos entre el emisor y el receptor, ruidos estáticos en llamadas telefónicas, entre otros.
3. Barreras semánticas: Se refieren a limitaciones o distorsiones en la comunicación debido a diferencias en la interpretación de símbolos utilizados. Palabras, gestos, señales y otros medios de comunicación pueden tener diferentes significados para las personas involucradas, lo que puede distorsionar su comprensión mutua. Las diferencias lingüísticas también pueden constituir barreras semánticas.

Estas barreras suelen manifestarse simultáneamente, lo que puede filtrar, bloquear o distorsionar el mensaje transmitido.

Además, la comunicación puede verse afectada por tres problemas principales: omisión, distorsión y sobrecarga.

1. Omisión: Se produce cuando, por diversas razones, se omiten o cortan elementos importantes de la comunicación, lo que puede hacer que el mensaje sea incompleto o pierda su significado original.
2. Distorsión: Ocurre cuando el mensaje experimenta alteraciones o cambios que afectan su contenido y significado original.
3. Sobrecarga: Sucede cuando la cantidad de información es demasiado grande y excede la capacidad de procesamiento del destinatario, lo que puede resultar en la pérdida de parte de la información o en una comprensión distorsionada. La sobrecarga a menudo conduce a un colapso que paraliza el sistema de comunicación.



Figura 8 - Chiavenato, Idalberto (2007). En su libro: “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”.

Una comunicación clara y abierta ayuda a establecer expectativas claras, promueve un sentido de pertenencia, facilita la resolución de conflictos, permite una retroalimentación constructiva y fomenta el trabajo en equipo. Al superar las barreras de comunicación, se crea un ambiente laboral más positivo y cohesionado, lo que contribuye al bienestar y la motivación de los empleados.

#### **D. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

En el libro “Comportamiento Organizacional”, Robbins y Judge (2009) explican que la comunicación cumple cuatro funciones básicas dentro de un grupo u organización. En primer lugar, el *control*, dónde la comunicación regula el comportamiento de los miembros de diversas maneras. A través de normas y reglas formales establecidas por la autoridad de la organización, se busca seguir la cadena de mando o cumplir con las políticas de la empresa. Por otro lado, la comunicación informal también influye en el comportamiento, este tema se detallará más adelante.

En segundo lugar está la *motivación*, donde la comunicación clarifica las tareas, el desempeño y las formas de mejorar. Proporciona retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y refuerza el comportamiento deseado, lo que estimula la motivación de los empleados para alcanzar objetivos.

En tercer lugar está la *expresión emocional*, en la cual la comunicación permite a los miembros de un grupo expresar sus emociones, ya sean de satisfacción o frustración. Es un medio para satisfacer las necesidades sociales y para compartir sentimientos.

Por último está la *información*, dónde la comunicación facilita la toma de decisiones al proporcionar la información necesaria para identificar y evaluar las opciones disponibles.

Todas estas funciones son importantes para el funcionamiento efectivo de un grupo u organización. Cada interacción de comunicación dentro del grupo generalmente cumple una o más de estas funciones, contribuyendo así al éxito del equipo o la empresa.

## **E. COMUNICACIÓN NO VERBAL**

La comunicación no verbal es una parte importante de la comunicación interpersonal, es decir en el cambio de información entre dos o más personas, que no utiliza palabras. Muchos mensajes significativos se transmiten sin hablar o escribir. Las formas más conocidas de comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Por un lado, el lenguaje corporal, incluye los gestos, las expresiones faciales y los movimientos del cuerpo que transmiten significados. Movimientos de las manos, expresiones faciales y otros gestos pueden comunicar emociones como agresividad, miedo, timidez, arrogancia, alegría o enojo. Entender el lenguaje corporal de los demás y saber usar el lenguaje corporal adecuado puede ser beneficioso tanto en lo personal como en lo profesional.

Por otro lado, la entonación verbal, se refiere al énfasis que se pone en las palabras o frases para transmitir un significado. Un tono suave y tranquilo muestra interés y transmite un mensaje diferente que un tono brusco. Es importante recordar que en la comunicación, el componente no verbal a menudo tiene un mayor impacto; no es solo lo que se dice, sino cómo se dice.

Tanto el lenguaje corporal como la entonación verbal son elementos claves para buscar la motivación y satisfacción de los trabajadores ya que cuando los líderes y colegas usan un lenguaje corporal positivo, como sonrisas, gestos abiertos y contacto visual, los empleados se sienten valorados y respetados. Perciben un ambiente de apoyo y reconocimiento. Un tono de voz tranquilo y amistoso transmite interés y preocupación genuina. Si los empleados sienten que sus preguntas y preocupaciones son atendidas con amabilidad, estarán más satisfechos y motivados para realizar su trabajo.

Finalmente, también influye considerablemente en la rotación de personal y en el rendimiento del mismo ya que si los empleados perciben gestos de desinterés, falta de atención o agresividad en el lenguaje corporal de sus supervisores o compañeros, pueden sentirse infravalorados y desmotivados, lo que aumenta la probabilidad de que busquen oportunidades en otros lugares, elevando la tasa de rotación. Un lenguaje corporal positivo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. Cuando los empleados se sienten comprendidos y apoyados, son más propensos a rendir mejor. Gestos

como asentir con la cabeza pueden animar a los empleados a compartir ideas y contribuir activamente. La forma en que se comunica un mensaje puede afectar la claridad y recepción del mismo. Un tono calmado y claro puede ayudar a evitar malentendidos y mejorar la eficiencia en el trabajo.

## F. COMUNICACIÓN INFORMAL

Según Robbins (2014), la comunicación informal en una organización es aquella que no sigue la estructura jerárquica oficial de la empresa. Ocurre cuando los empleados conversan en lugares como el comedor, los pasillos o en el gimnasio de la organización. Este tipo de comunicación se basa en las relaciones personales y amistades que se desarrollan entre los empleados.

La comunicación informal tiene dos propósitos importantes en las organizaciones. En primer lugar, busca la satisfacción de la necesidad de *interacción social*. Esto permite a los empleados satisfacer su necesidad de relacionarse y socializar con otros. Esto es fundamental para el bienestar emocional y psicológico de las personas, ya que sentirse conectado con los compañeros de trabajo puede mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción en el trabajo. En segundo lugar, la comunicación informal busca mejorar el desempeño organizacional, creando canales de comunicación alternativos que pueden ser más rápidos y eficaces que los canales formales. Por ejemplo, un empleado puede obtener información útil de un colega durante una conversación informal en el pasillo, lo que puede ayudar a resolver problemas más rápidamente y a tomar decisiones de manera más ágil. Estos canales informales pueden complementar la comunicación oficial y mejorar la eficiencia operativa de la organización.

Finalmente se explicará lo que son los rumores. Básicamente estos actúan como filtros y mecanismos de retroalimentación, mostrando con precisión los temas que preocupan a los empleados. Para los gerentes, analizar los rumores puede ser muy útil, ya que les permite ver qué información se está compartiendo, cómo fluye y quiénes son los principales transmisores de esta información. Dado que es imposible eliminar completamente los rumores, los gerentes deben aprender a gestionarlos como una parte importante del flujo de información en la organización. Sin embargo es posible minimizar los efectos negativos que tienen, a través de una comunicación abierta, completa y honesta con los trabajadores, especialmente cuando hay desacuerdos sobre las decisiones que se han tomado.

Comunicarse de esa forma, es decir abierta y honestamente tiene muchos beneficios. Esto se demuestra a través de un estudio realizado por Towers Watson. El estudio encontró que una comunicación efectiva conecta a los empleados con el negocio, refuerza la visión de la organización, promueve la mejora de los procesos, facilita el cambio y mejora los resultados comerciales al influir



positivamente en el comportamiento de los empleados. En las empresas con una comunicación eficaz, los accionistas obtuvieron un rendimiento mucho más alto durante un periodo de cinco años en comparación con las empresas con una comunicación menos efectiva. Además, las compañías que se comunican de forma eficaz tienen cuatro veces más probabilidades de tener empleados altamente comprometidos en comparación con aquellas que se comunican menos eficazmente.

Concluyendo, la comunicación ya sea formal o informal, escrita, verbal o no verbal es fundamental para entender las relaciones humanas y los métodos para influir en el comportamiento humano. Mejorar en esta área puede hacer avances significativos en las personas para que sean más efectivos y puedan mejorar sus relaciones interpersonales. Sin embargo, también es el punto donde surgen con mayor frecuencia desacuerdos y conflictos, ya sea entre individuos, dentro de grupos o entre diferentes grupos dentro de una organización. Es por esto que una buena gestión de la comunicación, puede ser un gran factor para el éxito organizacional. Una comunicación efectiva puede fomentar un ambiente de trabajo saludable, mejorar la productividad, fortalecer las relaciones entre colegas y contribuir a alcanzar los objetivos de la organización de manera más eficiente. Es decir, una gestión adecuada de la comunicación puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

## **4. LIDERAZGO**

### **A. CONCEPTO**

Según Robbins y Judge (2009), “se define al liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia” (p. 385).

De la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. son autores que afirman que para hacer efectivos los recursos humanos de una organización es imprescindible una buena gestión de los mismos, necesaria para desarrollar habilidades, fomentar la cohesión de los equipos de trabajo, originar nuevos conocimientos, transformar la capacidad, conocimiento y creatividad de las personas en resultados tangibles. A su vez, han realizado estudios sobre la motivación y el liderazgo en el

ámbito empresarial. En sus investigaciones, han encontrado que una buena relación entre líder y colaborador no solo mejora el compromiso del empleado con la organización, sino que también tiene un efecto positivo en su percepción del bienestar y el clima comunicativo de la empresa, lo que aumenta aún más su compromiso con la organización (De la Rosa-Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A., 2010).

En relación a esto, Lara Cedeño, M. G., Avilés Almeida, P. A., & Barba Salazar, J. A. (2021) en su estudio sobre el liderazgo y la productividad empresarial concluyen que “un buen liderazgo dentro de la empresa permitirá que las personas que trabajan en las empresas sean capaces de utilizar cada uno de los recursos necesarios para la prestación de servicios o bienes, de una manera óptima y adecuada, lo que conlleva a mejorar los niveles de productividad dentro de la empresa. Un líder que no sea capaz de motivar y hacer que el personal que labore en la empresa pueda interactuar, comunicarse y desenvolverse adecuadamente en cada una de sus responsabilidades será causal de influir directamente en la productividad de la empresa, puesto que el clima organizacional y la cultura existente dentro de la organización no será la más adecuada” (p.23).

Según Moncayo, Andino y Medina, “el liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social” (p. 3).

## **B. LIDERAZGO EFECTIVO**

A continuación, se detallarán las características personales que distinguen a un líder efectivo según Hellriegel, Jackson, Slocum y Franklin (2017). Estos atributos son los que definen la individualidad de cada líder y los diferencian de los demás. Los rasgos que se abordarán abarcan aspectos físicos, sociales y psicológicos. Dichas características no solo moldean la personalidad y el comportamiento del líder, sino que también influyen en su capacidad para motivar, inspirar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Para entender las características de un líder efectivo, primero se debe definir qué es la inteligencia emocional. La inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que permite a las



personas reconocer y comprender sus propias emociones y sentimientos, así como los de los demás, y usar este conocimiento para guiar su pensamiento y acciones. No nacemos con inteligencia emocional; la desarrollamos con el tiempo a través de nuestras experiencias y madurez.

La inteligencia emocional se compone de cuatro elementos principales: dos relacionados con la conciencia y dos con la acción. Estos elementos se aplican tanto a uno mismo (como el líder) como a los demás (como los seguidores):

1. Autoconciencia: Es la habilidad para reconocer y entender nuestros propios estados de ánimo, emociones e impulsos, y cómo afectan a los demás. Esto incluye conocer nuestras propias motivaciones y objetivos.
2. Autocontrol: Es la habilidad para regular y redirigir nuestros impulsos y estados de ánimo. Éste nos permite manejar las emociones negativas de manera adecuada.
3. Conciencia social: Es la capacidad para entender las emociones de otras personas y responder a ellas de manera adecuada. Los líderes con inteligencia emocional pueden reconocer las reacciones emocionales de los demás y sienten empatía hacia sus sentimientos.
4. Habilidad social: Es la capacidad para construir relaciones interpersonales, manejar esas relaciones, encontrar puntos en común y crear entendimientos. Los líderes con habilidades sociales suelen ser apreciados y tienen muchos amigos, pero van más allá de ser simplemente amigables. Usan sus relaciones para alinear a todos hacia un mismo objetivo, mejorando el desempeño de la organización.

Estas características y habilidades son esenciales para un liderazgo efectivo, ya que permiten a los líderes inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el éxito.

### **C. TIPOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Lewin, Lippitt y White (1939) definen tres estilos principales de liderazgo: el autocrático o autoritario, el democrático o participativo, y el paternalista.

En el liderazgo autocrático o autoritario, la participación de los miembros es mínima, hay mayor agresividad tanto dentro como fuera del grupo, una alta dependencia del jefe y el grupo tiende a desintegrarse en ausencia del líder. En contraste, el liderazgo democrático o participativo promueve mayor cohesión del grupo, mejor moral intragrupo y continuidad del trabajo grupal aun cuando el líder no está presente. Un subtipo de este estilo es el *laissez-faire*, que resulta ser el más ineficaz



debido a la falta de liderazgo y la delegación casi total de las decisiones a los miembros. El liderazgo paternalista, por su parte, fomenta un buen ambiente intragrupal y las iniciativas son desarrolladas principalmente por el líder, pero los miembros no se sienten incentivados a madurar y asumir responsabilidades, combinando rasgos del estilo autoritario y, en parte, del *laissez-faire*. Estos estilos tienen distintos impactos en la dinámica y efectividad del grupo, influyendo tanto en la conducta de los miembros como en los resultados de sus esfuerzos colectivos.

De aquí deriva la importancia de un buen liderazgo dentro de las organizaciones. El estilo de liderazgo que adopte cada líder influye directamente en el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores, así como en la tasa de rotación y en el rendimiento de los empleados.

Se considera que el liderazgo *democrático o participativo* es el tipo de liderazgo más efectivo para lograr los mejores resultados dentro de la organización. Este estilo de liderazgo permite que los trabajadores se sientan cómodos, identificados y motivados, lo cual se traduce en un ambiente laboral más productivo y positivo. Esto se debe a que se promueve una mayor cohesión dentro del grupo. Los miembros se sienten parte del equipo y contribuyen activamente a la toma de decisiones, lo cual fortalece los lazos entre ellos y crea un ambiente de trabajo más colaborativo y solidario.

Además, el trabajo grupal continúa efectivamente incluso en ausencia del líder. Esto significa que los empleados se sienten capaces y motivados para seguir trabajando sin depender exclusivamente de él, lo cual reduce la dependencia y aumenta la autonomía y la confianza en sus propias habilidades.

Por otro lado, el liderazgo democrático fomenta un ambiente pacífico y cooperativo. Esto contribuye a una menor rotación de personal, ya que los empleados no se sienten atrapados o reprimidos, sino que se sienten libres para expresar sus ideas y preocupaciones.

Finalmente, puede llevar a un mayor rendimiento ya que al promover la participación y el compromiso, los empleados se sienten escuchados y valorados. Esto lleva a que estén más motivados para dar lo mejor de sí mismos y contribuir al éxito del grupo y de la organización.

## **5. INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES**

La interacción entre personas y organizaciones se puede comprender a través del intercambio de incentivos y contribuciones. Como una organización funciona como un sistema cooperativo y racional, es crucial entender los motivos que impulsan a las personas a colaborar, viendo así, tanto lo que los empleados aportan a la organización como lo que la organización ofrece a los empleados. De aquí nacen los conceptos clave de incentivos y contribuciones.

## A. CONCEPTO

Según Chiavenato (2009), los *incentivos* son los "pagos" que una organización ofrece a sus miembros, como salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo. Estos pueden variar según las necesidades y preferencias individuales, lo que significa que lo que uno valora, otro puede no valorarlo de la misma manera. También se les llama estímulos o recompensas. Por otro lado, las *contribuciones* son los "pagos" que cada miembro realiza a la organización, como su trabajo, esfuerzo, dedicación y puntualidad. Cada contribución tiene un valor que depende de la organización en particular: lo que puede ser muy útil para una, podría no serlo tanto para otra.

El *equilibrio organizacional* surge de cómo funcionan los incentivos y las contribuciones en una organización:

- Una persona en la organización recibe recompensas (incentivos) a cambio de realizar ciertas acciones o tareas (contribuciones).
- Cada individuo seguirá colaborando con la organización solo si los incentivos que recibe son suficientes o mejores que las contribuciones que realiza, teniendo en cuenta sus valores y las alternativas disponibles.
- Las contribuciones de todos los participantes son la base de la organización y proporcionan los recursos necesarios para que la organización pueda ofrecer incentivos a sus miembros.
- La organización será exitosa y continuará existiendo si las contribuciones de sus miembros son suficientes para generar los incentivos necesarios que motiven a otros a contribuir también.

## B. CLASIFICACIÓN

### a) Incentivos reales y sustitutos

- Reales: Satisfacen directamente las necesidades y guían el comportamiento. Varían entre personas y pueden ser tanto necesidades innatas como adquiridas. Por ejemplo, si un empleado valora el desarrollo profesional, ofrecer cursos de formación específicos o asignarle proyectos desafiantes puede ser muy motivador.
- Sustitutos: Son opciones alternativas cuando los incentivos reales no están disponibles. Deben tener alguna relación con el incentivo real y ser capaces de satisfacer la necesidad.

También varían entre personas. Por ejemplo, si no se puede ofrecer un aumento de sueldo inmediato, se podría proporcionar tiempo libre adicional o una mejora en las condiciones laborales.

**b) Incentivos positivos y negativos**

- Positivos: Satisfacen necesidades y producen placer, actuando como recompensas. Ejemplos incluyen elogios, ascensos, mejores salarios, beneficios adicionales como guarderías, membresías de gimnasio, servicios sociales, etc.
- Negativos: No satisfacen necesidades y causan displacer, motivando a evitar ciertos comportamientos para eludir castigos. Ejemplos son reprimendas, descuentos salariales, negación de ascensos, etc.

**c) Incentivos económicos y no económicos**

- Económicos: Incluyen dinero, que sirve como medio para obtener otros incentivos. Pueden satisfacer necesidades básicas, de salud, educación, lujos, posición social y poder.
- No económicos: Satisfacen necesidades sin remuneración económica, basados en el placer del esfuerzo y la actividad. Ejemplos incluyen reconocimientos de resultados, competencia sana, etc.

Se considera que es fundamental que las organizaciones conozcan y entiendan esta clasificación de incentivos para lograr motivar al personal; esto permitirá a los gerentes diseñar estrategias que se ajusten a las necesidades y preferencias individuales de cada empleado. Aplicar los incentivos adecuados puede aumentar la satisfacción laboral, mejorar la productividad y reducir la rotación de personal. Una evaluación continua y un feedback adecuado también son esenciales para ajustar y mejorar los programas de incentivos.

## **C. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Según Gary Dessler y Ricardo Varela (2011), la capacitación es el proceso mediante el cual los trabajadores, tanto nuevos como actuales, adquieren las habilidades necesarias para realizar sus labores. El desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo una mala comunicación interdepartamental.

“La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones, de igual forma ayuda al clima laboral porque permite que el talento humano sienta que es parte importante de la empresa y que esta se preocupa por el desarrollo que tienen dentro de la organización” (Molina, 2017, citado por Obando Changuán, 2020). “Es una de las fuentes por la cual los empleados obtienen mayores incrementos en el capital de la empresa, ya que son incentivados en el trabajo que realizan y de esta forma los vuelve más productivos a fin de evitar perder sus empleos. Las empresas que se enfocan más en capacitar a su talento humano lo hacen porque probablemente tienen mayor capacidad para establecer políticas de recursos humanos” (Chacaltana, 2015, citado por Obando Changuán, 2020).

Según Hellriegel, Jackson, Slocum & Franklin (2017), “capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y mejorar su desempeño en los puestos que poseen. Desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder progresar en sus carreras. Aun cuando una empresa contratara sólo a las personas más calificadas, es probable que tendría que invertir en capacitación y desarrollo. Las actividades pueden ir desde una sesión de inducción de un día hasta un plan personalizado de carrera a largo plazo. Por lo general se utilizan diferentes métodos con distintos propósitos.”

Los empleados generalmente no desean quedarse haciendo el mismo trabajo año tras año; quieren crecer y ocupar nuevos roles. Por esta razón, existen programas de desarrollo diseñados para mejorar sus habilidades y prepararlos para futuros trabajos. Antes de enviar a alguien a uno de estos programas, se realiza un análisis para identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Por ejemplo, los nuevos supervisores y gerentes pueden necesitar formación para establecer metas con su equipo y resolver conflictos.

Concluyendo, la capacitación y el desarrollo en el ámbito laboral están estrechamente relacionados con la motivación, el rendimiento laboral y la satisfacción de los empleados. Cuando las empresas invierten en estos programas, demuestran su compromiso con el crecimiento y progreso de su personal, lo que puede aumentar la motivación de los empleados al sentirse valorados y reconocidos. Además, al adquirir nuevas habilidades y conocimientos, los empleados mejoran su desempeño laboral, volviéndose más eficientes y efectivos en sus roles. Esta mejora en el desempeño



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

puede llevar a una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten más competentes y realizados en sus funciones.

## **CAPÍTULO III**

### **LA ROTACIÓN Y EL RENDIMIENTO EN EL ÁMBITO LABORAL**

#### **1. ROTACIÓN DE PERSONAL**

##### **A. CONCEPTO**

Según Chiavenato (2007), “la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción”. (p.135)

Según Chiavenato (2009), “la rotación de personal, o turnover, es el proceso continuo de salida de empleados y entrada de nuevos trabajadores que los reemplazan”. (p.91)

##### **B. TIPOS**

Cuando un empleado deja su trabajo, generalmente se contrata a otra persona para reemplazarlo. Esto significa que las salidas de empleados (debido a renuncias, despidos o jubilaciones) deben ser equilibradas con nuevas contrataciones. Cada vez que alguien se va de la organización, es necesario encontrar a alguien nuevo para ocupar su puesto.

Hay dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

La separación por renuncia ocurre cuando un trabajador decide, por iniciativa propia, terminar la relación laboral con su empleador, ya sea por razones personales o profesionales. Esta decisión depende de dos factores principales: primero, el nivel de insatisfacción del trabajador con su empleo actual, y segundo, las ofertas laborales atractivas que encuentre en el mercado.

Por otro lado, la separación por despido ocurre cuando es la organización la que decide poner fin a la relación laboral con el empleado. Esto puede suceder por varias razones: para reemplazar al empleado por otro que se considere más adecuado, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral debido a necesidades de reestructuración o razones económicas.

Según Chiavenato (2009), la rotación de personal no surge por sí sola, sino que es el resultado de diversos factores tanto externos como internos. En términos externos, la rotación se ve afectada por la dinámica de oferta y demanda en el mercado laboral, la situación económica general y las oportunidades de empleo disponibles. Mientras tanto, entre los factores internos se incluyen la política salarial y de beneficios de la organización, el estilo de gestión adoptado, las posibilidades de desarrollo interno, la configuración de los roles laborales, las relaciones entre los empleados, y las condiciones físicas y psicológicas del entorno laboral. La estructura y la cultura de la empresa juegan un papel crucial en la determinación de estos factores internos.

“Para evitar la rotación del personal y mejorar la motivación de los empleados, las empresas pueden implementar prácticas de gestión de recursos humanos efectivas, como la capacitación y el desarrollo, la retroalimentación constante, el reconocimiento y la recompensa, y un liderazgo eficaz. De esta manera, se puede fomentar la satisfacción laboral, el compromiso y la retención del talento”. (Chiavenato, 2009, pp. 450).

Torres, David (2023), explica varios tipos de rotaciones que pueden darse en una organización:

### **1. Rotación no deseada:**

Este tipo de rotación afecta a los colaboradores más valiosos, aquellos que realizan funciones críticas o tienen una actitud muy positiva hacia la organización. La pérdida de estos empleados puede impactar significativamente el desempeño y la cultura de la empresa.

### **2. Rotación voluntaria e involuntaria:**

- Rotación voluntaria: Ocurre cuando los empleados deciden dejar la empresa por razones como oportunidades de crecimiento, insatisfacción laboral o mejores condiciones en otro lugar.
- Rotación involuntaria: Sucede cuando la empresa decide despedir o prescindir de un empleado.

### **3. Rotación inevitable y evitable:**

- Rotación inevitable: Se produce por factores externos o circunstancias fuera del control de la empresa, como cambios económicos, fluctuaciones en el mercado laboral o reubicaciones geográficas.
- Rotación evitable: Puede prevenirse mediante acciones internas, como mejorar el clima laboral, ofrecer oportunidades de crecimiento o garantizar una remuneración justa.

### **4. Rotación funcional y disfuncional:**

- Rotación funcional: Ayuda a la empresa a renovar su plantilla y aportar nuevas ideas y perspectivas.
- Rotación disfuncional: Ocurre cuando la salida de empleados clave impide que la empresa alcance sus objetivos y dificulta su funcionamiento eficiente.

## **C. CAUSAS**

### **1) El trabajo no era lo que esperaban**

Muchos empleados se van porque el trabajo no coincide con lo que pensaban. Esto puede ser debido a una falta de comunicación clara sobre las responsabilidades del puesto durante el proceso de contratación. También, los reclutadores pueden no haber sido transparentes sobre las expectativas y objetivos reales del trabajo. Esta discrepancia entre expectativas y realidad lleva a la desilusión y, eventualmente, a la renuncia.

### **2) Falta de entrenamiento y feedback**

Los empleados necesitan retroalimentación constante y capacitación adecuada para sentirse competentes y progresar en sus roles. El 43 % de los empleados comprometidos reciben feedback semanalmente, lo que mejora su desempeño y satisfacción. Sin una guía regular y específica, los empleados pueden sentirse estancados y desmotivados, lo que aumenta la probabilidad de que busquen oportunidades en otros lugares.

### **3) Mala relación con el jefe**

La relación entre el empleado y su jefe es crucial. Problemas como la falta de confianza, apoyo o comunicación efectiva pueden llevar a la insatisfacción y renuncia. Los empleados que no se sienten cómodos abordando temas con sus jefes o que no ven apoyo en sus iniciativas tienden a buscar entornos laborales más saludables.

#### **4) Falta de oportunidades de crecimiento profesional**

Los empleados talentosos buscan continuamente avanzar en sus carreras. Si una empresa no ofrece oportunidades de desarrollo profesional, los empleados buscarán roles en otras empresas que sí lo hagan. La ausencia de programas de crecimiento interno puede resultar en la pérdida de los mejores talentos.

#### **5) Desequilibrio entre vida personal y trabajo**

Los empleados valoran cada vez más el balance entre su vida personal y profesional. Horarios de trabajo flexibles y políticas que favorezcan este equilibrio son fundamentales para la satisfacción laboral. La falta de flexibilidad puede llevar a un agotamiento y desmotivación, incrementando la rotación de personal.

#### **6) Falta de apoyo y reconocimiento**

Sentirse apreciado es esencial para el compromiso de los empleados. La falta de reconocimiento y apoyo por parte de los gerentes puede desmotivar a los trabajadores. Un ambiente donde no se valoran los logros y no se proporcionan los recursos necesarios para realizar el trabajo puede resultar en una alta rotación de personal.

#### **7) Salario insatisfactorio**

Un salario que no refleja las responsabilidades, habilidades y experiencia de los empleados puede ser una causa importante de rotación. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es valorado y recompensado adecuadamente. La falta de una compensación competitiva lleva a buscar mejores oportunidades en otras empresas.

## **D. CONSECUENCIAS**

### **1) Aumento de costos**

La alta rotación implica mayores costos en reclutamiento, capacitación y tiempo hasta que los nuevos empleados alcancen la productividad plena. Reemplazar a un empleado puede costar hasta el 150 % de su salario anual.

### **2) Pérdida de talento valioso**

La pérdida de empleados experimentados afecta negativamente a la empresa, ya que estos empleados aportan habilidades y conocimientos difíciles de reemplazar. Esto puede resultar en una disminución de la calidad y eficiencia del trabajo.

### **3) Menor productividad**

Los nuevos empleados requieren tiempo para adaptarse y cometerán errores, lo que reduce la productividad. La experiencia y eficiencia de los empleados salientes se pierde, afectando la operación general de la empresa.

### **4) Baja moral de los empleados**

La rotación de personal puede impactar negativamente la moral de los empleados restantes, quienes a menudo tienen que asumir la carga de trabajo adicional. Esto puede llevar a una disminución en la motivación y compromiso, afectando la productividad y aumentando el riesgo de más renuncias.

Para mejorar la motivación y retener el talento, las empresas deben proporcionar un entorno de trabajo que promueva la capacitación continua, el desarrollo profesional, y el equilibrio entre la vida personal y laboral. La retroalimentación constante y el reconocimiento del desempeño son esenciales para que los empleados se sientan valorados y comprometidos con la organización. Además, ofrecer una compensación justa y competitiva es crucial para mantener a los empleados satisfechos y motivados.

Un enfoque integral en la gestión de recursos humanos que incluya estas prácticas puede reducir significativamente la rotación de personal, resultando en una fuerza laboral más estable, productiva y satisfecha. Al invertir en el bienestar y desarrollo de sus empleados, las empresas no solo

mejoran el clima laboral, sino que también aseguran un rendimiento superior y una mayor lealtad de sus trabajadores, creando así una base sólida para el éxito organizacional a largo plazo.

## **2. RENDIMIENTO LABORAL**

### **A. CONCEPTO**

Según Chiavenato (2012), el rendimiento laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados. Éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos y comprende una serie de características individuales tales como; las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que se dan en las organizaciones.

Koompans et al. (2016) definen al rendimiento laboral como “determinados comportamientos que son importantes para el logro de metas, instituciones u objetivos de la organización, los cuales se encuentran controlados por el trabajador” (Koopmans et al., 2016, citado por Carhuayal Olga, 2020).

### **B. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

En el artículo "La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo" de Carlos Bolívar Cabezas Ramos y Jorge Giovanni Brito Aguilar (2021), se identifican varios factores clave que influyen en el rendimiento laboral. Castillo y Sabando (2018) destacan la equidad organizacional y el control del trabajo, además de otros factores como la autonomía laboral, el entorno laboral y la comunicación laboral, los cuales están interrelacionados y contribuyen colectivamente al desempeño.

La autonomía laboral, definida por Guevara (2016) como la capacidad de los empleados para tomar decisiones sobre su trabajo, aumenta la flexibilidad, el compromiso y la proactividad, mejorando así el rendimiento. Pozo (2018) subraya que un entorno laboral favorable y una comunicación efectiva incrementan la productividad y el desempeño, al fomentar un ambiente de colaboración y entendimiento.

Adicionalmente, la flexibilidad de habilidades, que permite a los empleados adaptarse a diversas tareas, es crucial para el rendimiento laboral. Espinoza, Del Carmen y Espinoza (2021) la definen como la capacidad de los empleados para aplicar sus competencias en diferentes tareas y reposicionarse adecuadamente. Pilligua y Arteaga (2019) sugieren que esta flexibilidad puede mejorarse mediante la rotación de puestos y la formación de equipos multifuncionales, lo que crea combinaciones de

habilidades únicas y difíciles de replicar por la competencia, impactando significativamente el rendimiento laboral.

Además de estos factores, existen otros aspectos que influyen en el rendimiento, como el estrés, la frustración y el reconocimiento, los cuales se explicarán a continuación.

## 1. ESTRÉS

Según Newstrom (2011), “el estrés es el término que describe las presiones que las personas enfrentan en la vida, siendo casi inevitable en muchos puestos de trabajo. Sin embargo, las reacciones individuales al estrés varían ampliamente; lo que una persona encuentra moderadamente difícil puede causar ansiedad intensa en otra. A medida que aumenta la presión, surge una tensión negativa que afecta las emociones, procesos de pensamiento, conducta y condición física” (p.385).

Cuando la tensión es alta, los empleados muestran síntomas de estrés que afectan negativamente su rendimiento laboral y salud, y pueden amenazar su capacidad para manejar su entorno. Por lo tanto, es crucial mantener el estrés, tanto en el trabajo como fuera de él, a un nivel suficientemente bajo para que la mayoría de las personas puedan tolerarlo sin desarrollar problemas emocionales o físicos. Esto ayuda a prevenir que el estrés dañe su bienestar general y su capacidad para trabajar eficientemente.

### a) Causas del estrés

Newstrom (2011) explica que para prevenir el estrés, es crucial primero examinar y entender sus causas, conocidas como tensores. Estos tensores, aunque uno solo puede causar estrés, usualmente se combinan para presionar al empleado en diversas formas. Las causas principales del estrés se dividen entre factores organizacionales y el ambiente fuera del trabajo. Las diferencias individuales hacen que algunos empleados vean el estrés como algo positivo que los motiva, mientras que otros lo experimentan negativamente, afectando su rendimiento. Por tanto, las organizaciones suelen comenzar por identificar las causas relacionadas con el puesto para controlar el estrés.

En la siguiente imagen se puede observar de forma gráfica y sencilla las causas y consecuencias del estrés en las personas:

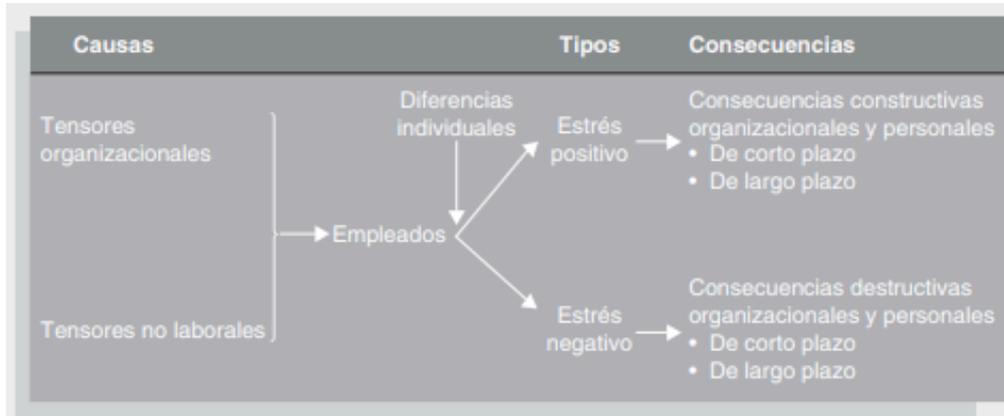


Figura 9 - Newstrom (2011). En su libro: “Comportamiento humano en el trabajo”.

Nos centraremos en los principales tensores organizacionales, es decir, en las causas de estrés por el puesto de trabajo. Las mismas incluyen, la sobrecarga de tareas y los límites de tiempo, que generan presión en los empleados. Estas presiones pueden venir de la mala gestión, como un supervisor autoritario, un ambiente laboral inseguro, falta de control sobre el propio trabajo y autoridad insuficiente en relación con las responsabilidades. Además, el conflicto y la ambigüedad de roles, donde un empleado no sabe qué se espera de él, también causan estrés. Finalmente otra de las causas es la diferencia entre los valores y prácticas éticas de la empresa y las del empleado, lo que puede generar una tensión mental significativa.

Cuando una persona experimenta estrés, puede haber diferentes resultados. Si hay poco estrés, los desafíos laborales pueden estar ausentes y el rendimiento tiende a ser bajo. Sin embargo, un cierto nivel de estrés puede ser beneficioso, ya que puede motivar a las personas a buscar soluciones a sus problemas laborales y a mejorar su desempeño.

El "estrés constructivo" es cuando el estrés actúa como un estímulo positivo que impulsa a los empleados a enfrentar sus desafíos y mejorar su rendimiento. Sin embargo, cuando el estrés alcanza niveles demasiado altos, puede volverse perjudicial y afectar negativamente el desempeño de una persona.

Consideramos, que la gestión del estrés en las organizaciones es crucial para mantener un alto rendimiento de los trabajadores. Mientras que un nivel moderado de estrés puede ser beneficioso al estimular a los empleados a superar desafíos y mejorar su desempeño, un exceso de estrés puede llevar a una disminución en la capacidad de enfrentar las responsabilidades laborales y tomar decisiones efectivas. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones implementen prácticas de gestión del estrés y un ambiente de trabajo que fomente un equilibrio saludable entre desafío y apoyo,

permitiendo así que el personal alcance su máximo potencial y contribuya de manera efectiva al éxito de la empresa.

## **2. FRUSTRACIÓN**

Según Newstrom (2011), la frustración es una causa importante de estrés. Ocurre cuando algo bloquea nuestro impulso o motivación para alcanzar una meta deseada. Por ejemplo, si eres un empleado que ha estado trabajando arduamente para una promoción a gerente, y esta promoción resulta bloqueada porque se la otorgan a un compañero que tiene menos experiencia pero es amigo del jefe, es probable que te sientas extremadamente frustrado. Además, si no recibes retroalimentación positiva ni reconocimiento por tu trabajo, esto puede hacerte sentir que tus esfuerzos no son valorados. Como resultado, tu motivación disminuirá, lo que provocará que sientas apatía hacia tu trabajo y comiences a hacer solo lo mínimo necesario. Seguramente, también empezarás a considerar buscar otro empleo donde puedas desarrollarte como esperas. Finalmente, podrías comenzar a sentirte irritable, con malestar estomacal u otras reacciones físicas y emocionales. Estas reacciones, conocidas como "mecanismos de defensa", intentan protegerte de los efectos negativos de no haber podido alcanzar tu meta.

Hay frustraciones a corto plazo, es decir que se resuelven rápidamente, como por ejemplo no terminar un informe diario. Sin embargo también hay frustraciones a largo plazo, que suelen ser más graves y difíciles de resolver como fue el ejemplo de la persona que buscaba el ascenso y no lo logró. Vivir con estas frustraciones puede afectar emocionalmente y disminuir el rendimiento laboral. Las reacciones comunes ante la frustración incluyen la agresión, la apatía, la renuncia, la búsqueda de transferencias, culpar al supervisor, desarrollar problemas físicos y buscar metas alternativas. Estas reacciones son perjudiciales tanto para el individuo como para la organización, por lo que es crucial reducir las condiciones que generan frustración.

### **a) Causas de la frustración**

Newstrom (2011) explica que la frustración en el ámbito laboral puede derivar de diversas causas, más allá de la gestión administrativa. Esta se puede dar a causa de colegas que dificultan el trabajo, falta de información, mal funcionamiento del equipo, o incluso el clima laboral, pueden ser fuentes de frustración. A veces, son las pequeñas molestias diarias las que más frustran, como tener demasiadas cosas que hacer, interrupciones constantes, o trabajos poco estimulantes. Estas molestias pueden acumularse y generar una gran tensión emocional.

Otras de las causas que generan frustración laboral es la supervisión abusiva. Los supervisores abusivos maltratan a los empleados mediante palabras o acciones, lo que puede desencadenar problemas psicológicos como sentimientos de inutilidad, depresión, descontento laboral e incluso una alta rotación de personal.

Es crucial que las organizaciones eviten y detengan estas conductas. Para reducir la frustración, la administración debe apoyar a los empleados, eliminando barreras que impidan alcanzar sus metas. Por ejemplo, si un empleado requiere de un equipo especializado, debe recibir la formación y los recursos necesarios para utilizarlo de manera efectiva. El objetivo no es eliminar todos los desafíos, sino proporcionar el apoyo suficiente para que los proyectos sean viables. La guía y el asesoramiento también son fundamentales para ayudar a los empleados a superar los obstáculos y alcanzar sus objetivos, reduciendo así la frustración.

### **3. RECONOCIMIENTO**

Según Newstrom (2011), “el reconocimiento se define como una acción de apreciación de otro. Se aplica a todos los tipos de reconocimiento, como el contacto físico, verbal y no verbal entre las personas” (p. 283). El que se suele dar con mayor frecuencia en las empresas es el reconocimiento verbal, que se da cuando un colega o superior felicita al trabajador por haber hecho bien su trabajo. Por otro lado, el reconocimiento no verbal se puede dar a través de gestos, como pueden ser una palmada en la espalda, o un apretón de manos.

#### **a) Tipos de reconocimiento**

Los reconocimientos pueden tener diferentes efectos en las personas. Por un lado, están los reconocimientos positivos, que hacen que quien los recibe se sienta bien consigo mismo. Por otro lado, existen los reconocimientos negativos, los cuales pueden causar daño físico o emocional a la persona, afectando su autoestima. Finalmente, están los reconocimientos mixtos, que combinan aspectos positivos y negativos en el mismo gesto o frase. Por ejemplo, "María, tu presentación en la reunión fue muy efectiva. Aunque es tu primera vez liderando una sesión así, lograste comunicar las ideas de manera clara y persuasiva".

Por último, Newstorm (2011) afirma que existen reconocimientos condicionales e incondicionales. Por un lado, los condicionales se dan a los trabajadores cuando tienen un buen desempeño o han logrado evitar problemas. Por otro lado, los reconocimientos incondicionales se ofrecen sin importar el comportamiento del empleado. Los jefes o supervisores generalmente logran

mejores resultados cuando dan más elogios o reconocimientos a los empleados como parte de un plan para cambiar su comportamiento. En este plan, la recompensa que reciben los empleados está relacionada con el resultado que se espera lograr.

### **b) Programa de reconocimiento**

Según Robbins y Judge (2009), tanto las recompensas intrínsecas como extrínsecas son importantes en el trabajo. Los programas de reconocimiento pueden variar desde expresar gratitud en privado hasta actividades más formales y publicitadas que promueven ciertos comportamientos. Aunque los incentivos financieros pueden motivar a corto plazo, los no financieros tienden a ser más efectivos a largo plazo.

Según Agustina Guillén (2018), para que un programa de reconocimiento de empleados sea efectivo, es crucial que la organización tenga una idea clara de lo que quiere lograr con dicho programa. Esto significa que la empresa debe definir claramente qué deben hacer los empleados, qué logros específicos se deben destacar y qué resultados se esperan. Los programas de reconocimiento deben estar relacionados con los objetivos y actividades del negocio (Nelson, 2001, citado por Guillén, 2018). Además, se debe tener un ambiente de trabajo en donde se fomente la comunicación abierta y prevalezca la confianza y responsabilidad. El reconocimiento debe planificarse cuidadosamente y medirse de manera objetiva. El objetivo final es crear programas que premien a las personas por hacer las cosas bien, de una manera que las motive a seguir comportándose de esa manera (Gostick y Elton, 2007, citado por Guillén, 2018).

En el estudio “The Effects of Employee Recognition Programs on Employee Attitudes and Behavior”, se identifican tres principios claves para expresar aprecio y recompensar el buen comportamiento en el trabajo (Cherrington, 2015, citado por Guillén, 2018):

- 1) Describir el comportamiento deseado en términos específicos: Es mejor ser específico en lugar de general al describir lo que hizo bien un empleado. Las descripciones generales pueden no comunicar claramente lo que la persona hizo bien y pueden parecer poco sinceras. La descripción específica no tiene que ser larga, pero debe ser lo suficientemente detallada para que todos entiendan exactamente cuál es el comportamiento esperado.
- 2) Explicar por qué el comportamiento merece ser reconocido: Esto ayuda a las personas a comprender la importancia de su trabajo y a internalizar los valores de la empresa.
- 3) Expresar agradecimiento: Agradecer a los empleados por su buen desempeño, desde

un simple “gracias”, hasta la realización de eventos más formales con el fin de agradecer el comportamiento destacado. La importancia del evento debe corresponder a la cantidad de gratitud que se expresa.

Estos principios ayudan a crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados, ya que entienden claramente qué comportamientos son importantes y por qué, y se sienten apreciados por sus contribuciones.

Finalmente, Agustina Guillén (2018) detalla que el reconocimiento en el trabajo es muy importante para motivar a los empleados y mejorar el ambiente laboral y la cultura de la empresa. Un estudio reciente de The Gallup Organization encuestó a más de 4 millones de empleados de 30 industrias diferentes en todo el mundo para entender los efectos del reconocimiento en las empresas. Este estudio encontró que los empleados que reciben reconocimiento regularmente son más productivos, están más comprometidos con su trabajo, tienen más probabilidades de quedarse en la empresa, logran una mayor satisfacción de los clientes y además tienen menos accidentes en el trabajo.

La asertividad y el reconocimiento son recursos poderosos que potencian las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Su enfoque primordial es promover el bienestar tanto individual como colectivo entre los empleados. Estas herramientas mejoran la comunicación y la colaboración entre colegas, lo cual repercute positivamente en la productividad y el clima laboral. Aunque los empleados pueden desarrollar estas habilidades por su cuenta, su efectividad se maximiza cuando son implementadas de manera integral en toda la organización. De esta manera, se promueve un ambiente de trabajo más cohesionado y satisfactorio para todos los que forman la organización.

#### **4. INCENTIVOS**

Chiavenato (2009) enfatiza la importancia de mantener a los empleados continuamente motivados y comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales. Para ello, destaca la necesidad de implementar sistemas de incentivos que vayan más allá de la remuneración fija tradicional. Si bien esta última puede proporcionar estabilidad salarial, no suele ser suficiente para impulsar un rendimiento excepcional ni para fomentar la innovación y el esfuerzo adicional por parte de los empleados.

En contraste, los programas de remuneración flexible y variable están ganando terreno en las organizaciones exitosas. Estos programas permiten adaptar las recompensas a los logros individuales y

colectivos, motivando así a los empleados a alcanzar su máximo potencial y a superar las expectativas. Además, ofrecen la oportunidad de reconocer y premiar el desempeño excepcional de manera más justa y transparente.

Dentro de estos sistemas de incentivos, las recompensas y sanciones juegan un papel fundamental. Las recompensas pueden incluir no solo aumentos salariales, sino también bonificaciones, promociones, reconocimientos y otros beneficios tangibles e intangibles. Por otro lado, las sanciones, aunque menos agradables de implementar, pueden ser necesarias para desincentivar comportamientos no deseados y mantener la disciplina dentro de la organización.

Es esencial que el sistema de recompensas y sanciones esté respaldado por una retroalimentación efectiva y oportuna. Esto implica proporcionar a los empleados una evaluación clara y constructiva de su desempeño, así como asegurarse de que las recompensas y reconocimientos estén alineados con los resultados alcanzados y los comportamientos deseados.

En términos de enfoque, Chiavenato sugiere que los incentivos pueden centrarse tanto en el desempeño del puesto como en el desarrollo de competencias individuales. Mientras que los incentivos basados en el desempeño del puesto están directamente relacionados con el logro de objetivos específicos y resultados medibles, los incentivos basados en competencias buscan promover el aprendizaje y el crecimiento profesional de los empleados.

En última instancia, la clave para el éxito de los programas de incentivos radica en encontrar un equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad, así como entre el reconocimiento individual y el trabajo en equipo. Al proporcionar un entorno que motive y recompense el esfuerzo y el rendimiento, las organizaciones pueden fomentar una cultura de excelencia y alcanzar niveles más altos de productividad y competitividad en el mercado.

### **C. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL**

Carazas (2006) señala que la medición del rendimiento laboral ha recibido diversas denominaciones a lo largo del tiempo, destacándose especialmente "evaluación del rendimiento laboral" y "evaluación del desempeño laboral". Ambas se refieren a la evaluación de la eficiencia y productividad del trabajador en sus tareas, considerando habilidades, competencias y producción. La evaluación por competencias, en particular, requiere tanto información histórica como datos de producción para ser verdaderamente integral.

En este contexto, Calleja afirma que "la evaluación del rendimiento laboral (desempeño laboral) constituye un instrumento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales". Así mismo, Tiffin describe la evaluación del rendimiento como "la calificación de méritos, que consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado realizada por su supervisor o por otra persona debidamente acreditada y que conozca a fondo el trabajo en cuestión".

Según Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007), "a pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro" (p. 229).

La evaluación del rendimiento es esencial en la gestión de personal, ya que proporciona una visión precisa del rendimiento pasado de los trabajadores y ofrece una perspectiva válida sobre su rendimiento futuro (Carazas, 2006).

Según Chiavenato (2009), todas las personas necesitan saber cómo están haciendo su trabajo, y eso solo se logra con retroalimentación. Sin ella, no van a saber si van por buen camino. Del mismo modo, las organizaciones necesitan entender cómo están realizando sus actividades sus miembros para entender su potencial. Hay varias razones clave por las cuales las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados:

1. Recompensas: La evaluación del desempeño sirve como base para justificar aumentos de sueldo, promociones, traslados e incluso despidos justificados.
2. Retroalimentación: Proporciona una valiosa perspectiva sobre cómo los demás perciben el trabajo y la actitud de cada empleado, tanto en su desempeño como en sus competencias.
3. Desarrollo: Ayuda a identificar fortalezas y puntos débiles, lo que permite a los empleados enfocarse en su crecimiento profesional.
4. Relaciones: Mejora las relaciones entre los miembros del equipo al clarificar expectativas y rendimiento.
5. Percepción: Brinda a los empleados una visión de cómo son percibidos por otros, lo que puede mejorar su autoimagen y relaciones sociales.
6. Potencial de desarrollo: Ayuda a la organización a planificar programas de desarrollo y sucesión al identificar el potencial de cada empleado.

7. Asesoría: Proporciona a los gerentes información valiosa para guiar y asesorar a los empleados en su crecimiento profesional.

La evaluación del rendimiento debe ser beneficiosa tanto para la organización como para los empleados. Para lograr esto, debe seguir los siguientes principios básicos:

- Evaluar tanto el desempeño actual de las actividades como el logro de metas y objetivos. Estos aspectos deben ser parte integral de la evaluación.
- Enfocarse en el desempeño del empleado en su puesto, evitando juicios basados en hábitos personales. La evaluación debe ser objetiva, centrándose en el rendimiento.
- Ser aceptada por ambas partes, evaluador y evaluado, con el entendimiento de que beneficiará a la organización y al empleado.
- Utilizarse para mejorar la productividad del empleado y prepararlo mejor para ser eficiente y efectivo en su trabajo.

Es esencial que toda organización realice una evaluación continua del desempeño de sus empleados, acompañada de un feedback constructivo por parte de los gerentes. Este proceso motiva a los empleados a mejorar su trabajo y alcanzar objetivos, fortaleciendo su sentido de pertenencia e inclusión. Además, fomenta el trabajo en equipo, la colaboración y un ambiente laboral positivo, lo que contribuye al bienestar general de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### EL PAPEL DE LA MOTIVACIÓN EN LAS BODEGAS MENDOCINAS

#### A. LA VITIVINICULTURA EN MENDOZA

Según Melo y Perineli (2021), la vitivinicultura es un fenómeno con una larga historia, que con el paso de los años ha logrado expandirse globalmente como una temática turística de gran importancia. Esta práctica llegó a Argentina durante la colonización y, bajo la influencia de los Jesuitas se expandió por todo el territorio, desde el norte hasta el sur del país. Acompañada de acciones del Estado y la colaboración de diversas comunidades, la vitivinicultura argentina ha alcanzado un reconocimiento significativo, posicionándose como una de las temáticas turísticas más valoradas del país.

La vitivinicultura en Mendoza, Argentina, es un tema de estudio habitual debido a su importancia en la economía provincial y por las grandes transformaciones que ha vivido a lo largo del tiempo. Las bodegas mendocinas son vitales para la economía, la cultura, el turismo y la sociedad tanto de la provincia como de Argentina en su conjunto. Su impacto va más allá de la producción de vino, influyendo en múltiples aspectos de la vida regional y nacional.

Leandro Miguel Gago (2013) detalla que la vitivinicultura es la principal agroindustria de Mendoza y representa una parte significativa de la economía local. Además, la provincia es líder en la exportación de vinos finos fraccionados, lo que genera divisas y contribuye al equilibrio de la balanza comercial del país. Esta industria es crucial para el posicionamiento de Argentina en el mercado global del vino.

Por otro lado, dicha industria crea numerosos puestos de trabajo, tanto directos como indirectos, en áreas como la producción, la comercialización, el turismo y la gastronomía. En el siguiente capítulo nos centraremos específicamente en los trabajadores funcionales de las bodegas, es decir, aquellos que pertenecen al nivel medio de la organización. Este segmento en el cual nos centraremos será explicado más adelante con mayor detalle.

El vino es un símbolo de identidad, y la cultura del vino está profundamente arraigada en la vida cotidiana y las tradiciones de la provincia. Este vínculo se manifiesta en múltiples aspectos de la sociedad mendocina, reflejando una rica herencia cultural que ha sido transmitida de generación en generación. Es común que en las reuniones familiares y sociales los mendocinos incluyan una botella

de vino en la mesa para poder disfrutar con sus seres queridos. El vino es visto no solo como una bebida, sino como un símbolo de hospitalidad y celebración. Las bodegas locales, a menudo de gestión familiar, son lugares de encuentro donde se comparten historias y se fortalece el sentido de comunidad.

En el ámbito de la educación también es significativo el sector vitivinícola. Instituciones educativas y culturales en Mendoza, como la Universidad Nacional de Cuyo, ofrecen programas de estudio especializados en vitivinicultura, enología y turismo del vino. Estos programas no solo forman a los futuros profesionales de la industria, sino que también promueven la investigación y la innovación en el sector. Además, museos y centros culturales en la región dedican exposiciones y eventos a la historia y la cultura del vino, preservando y difundiendo este patrimonio.

Finalmente, las bodegas mendocinas son un importante atractivo turístico, atrayendo a visitantes nacionales e internacionales interesados en el enoturismo. Las bodegas ofrecen experiencias que combinan catas de vino, gastronomía local y recorridos por los viñedos, lo que contribuye al desarrollo del sector turístico.

Por consiguiente, este estudio se propone indagar en las dinámicas de motivación organizacional y la gestión del capital humano que sostienen a las bodegas mendocinas. Al explorar las diversas estrategias utilizadas para motivar a los trabajadores en este sector, así como comprender cómo estas estrategias influyen en la actitud y el desempeño laboral de los empleados, este trabajo busca ofrecer una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las bodegas de Mendoza en la actualidad.

## **B. LAS IMPORTANCIA DE LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LAS BODEGAS MENDOCINAS**

Ulloa, Masacon y Rodríguez (2019) afirman que el talento humano es un recurso fundamental dentro de las organizaciones, ya que es el encargado de manejar adecuadamente todos los recursos de la empresa. El personal es parte de un engranaje global y desempeña un papel crucial en la producción de bienes y servicios, el establecimiento de capitales económicos y la implementación de metas y tácticas corporativas. La conducta del personal es muy importante para la productividad, y gestionar de forma correcta los recursos humanos ayuda a que la estructura de la empresa funcione mejor.

Hoy en día, la mayoría de las empresas vitivinícolas utilizan una estructura organizacional vertical, con niveles jerárquicos que van desde el director general hasta gerentes departamentales y

personal operativo. En este sistema, cada departamento tiene bien definidas sus responsabilidades. Este tipo de estructura asegura que el personal realice sus tareas correctamente, ya que son supervisados diariamente para que cumplan con su trabajo de manera efectiva.

En el caso particular de las bodegas mendocinas, nos centraremos únicamente en los trabajadores de las áreas funcionales de la organización. Esto significa que no incluiremos en nuestro análisis a los trabajadores de viña, es decir, al personal que se encarga de la plantación, cuidado y protección de las plantas, cosecha de las uvas y mantenimiento del viñedo.

Las personas que trabajan en el campo, y no en el edificio de la bodega, tienen características y funciones muy diversas, lo que haría necesario realizar dos estudios de investigación diferentes. Asimismo, las causas de rotación y el rendimiento de estos dos grupos varían significativamente, lo que justifica un enfoque separado en nuestro estudio.

Es fundamental reconocer que cada área o departamento dentro de una organización desarrolla funciones específicas. Cada departamento está compuesto por un equipo de trabajadores que realizan actividades similares, atendiendo a necesidades concretas que son esenciales para el funcionamiento eficiente de la empresa. Además de que ayudan a que la empresa alcance los objetivos y las metas que se propone.

Las estructuras de las bodegas suele dividirse en las siguientes áreas funcionales:

- **Área de Dirección**

Este departamento se encarga de establecer la visión, misión y objetivos de la bodega, así como de desarrollar las estrategias y políticas necesarias para alcanzarlos. La dirección en las bodegas mendocinas implica el liderazgo de un equipo multidisciplinario que abarca todas las áreas funcionales de la organización, desde la producción y marketing hasta los recursos humanos y las finanzas. El director o gerente general es responsable de coordinar y alinear los esfuerzos de todos los departamentos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

La toma de decisiones estratégicas es una responsabilidad clave, esto incluye la identificación de oportunidades de mercado, la evaluación de riesgos y la formulación de planes de acción para aprovechar al máximo el potencial de la bodega. La dirección también se encarga de establecer políticas y procedimientos que promuevan una cultura organizacional sólida y alineada con los valores de la empresa.

El director se encarga de transmitir la visión y los objetivos de la empresa a todos los niveles de la organización, inspirando y motivando a los empleados a alcanzar su máximo potencial. Además, fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y transparente donde se valoren las ideas y contribuciones de todos los miembros del equipo. Esto se logra a través de una comunicación efectiva.

También implica la gestión de las relaciones con los stakeholders externos, como los proveedores, distribuidores y comunidades locales. El director se asegura de mantener relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas que contribuyan al éxito y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Finalmente, en las bodegas es ideal que los directivos se sientan responsables y comprometidos con los objetivos organizacionales. Disponen de los recursos necesarios para liderar eficazmente, lo que, junto a su capacidad para influir en las políticas de la empresa y su rol estratégico, eleva significativamente su motivación y satisfacción. Además, su responsabilidad en transmitir la motivación a través de la organización es crucial; una buena relación entre la alta y media gerencia y los empleados fomenta un ambiente en el que los trabajadores se sienten valorados y conectados con su trabajo. Sin esta relación positiva, es poco probable que los empleados se sientan satisfechos y productivos, lo que puede impactar negativamente en su rendimiento.

- **Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos en las bodegas mendocinas abarca una amplia gama de funciones, desde la contratación y capacitación del personal hasta la creación de un entorno laboral motivador y la gestión del desempeño.

La selección y contratación de personal es una tarea crítica, ya que asegura que las bodegas cuenten con individuos capacitados y apasionados por su trabajo. Una vez que los empleados son contratados, el departamento de RRHH se encarga de su capacitación y desarrollo continuo, proporcionando programas de formación que mejoren sus habilidades técnicas y conocimientos sobre la vitivinicultura.

La motivación y satisfacción del personal son aspectos clave que se manejan en esta área ya que un entorno de trabajo positivo y motivador es esencial para mantener a los empleados comprometidos y productivos. Esto incluye la implementación de políticas de bienestar laboral, incentivos y programas de reconocimiento. En las bodegas, donde la tradición y la innovación se

unen, mantener a los empleados motivados y satisfechos es crucial para garantizar la calidad del vino y la experiencia turística que se ofrece.

También se encarga de la gestión del desempeño, asegurando que todos los empleados comprendan claramente sus roles y responsabilidades y trabajen hacia los objetivos organizacionales. Las evaluaciones regulares de desempeño ayudan a identificar áreas de mejora y oportunidades para el desarrollo profesional, lo que contribuye a un crecimiento continuo tanto a nivel individual como organizacional.

Finalmente, el personal de la organización juega un papel vital en la gestión del cambio y la adaptación a nuevas prácticas y tecnologías. En una industria en constante evolución como la vitivinicultura, es crucial que los empleados estén preparados para adaptarse y adoptar nuevas técnicas y procesos que mejoren la eficiencia y calidad de la producción.

La motivación del personal en el área de Recursos Humanos proviene de su capacidad para mejorar el bienestar de los empleados, lo que a su vez aumenta su propia satisfacción laboral, la cual incrementa cuando ven el impacto tangible de sus esfuerzos en la moral y productividad general de la empresa. Además, su capacidad para gestionar eficazmente el desempeño y la retención de los empleados, junto con la creación de oportunidades de crecimiento profesional, contribuye a una cultura organizacional sólida y a la disminución de la rotación de personal.

- **Producción**

El área de Producción se encarga de la planificación, coordinación y supervisión de todas las actividades relacionadas con el proceso de producción de vino, desde la vendimia hasta el embotellado y el almacenamiento.

La gestión de la producción en las bodegas mendocinas implica la coordinación de múltiples factores, como la disponibilidad de la uva, la capacidad de las instalaciones de vinificación, el control de la calidad, y el cumplimiento de los estándares de seguridad y medio ambiente. Esto requiere una cuidadosa planificación y programación para optimizar los recursos disponibles y garantizar la eficiencia operativa.

También se encarga de la gestión de inventarios y la logística asociada con el almacenamiento y distribución de los productos terminados. Esto implica asegurar que haya suficiente espacio de almacenamiento disponible y coordinar los envíos para satisfacer la demanda del mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

La innovación y la mejora continua son aspectos clave en dicha área, esto incluye la investigación y adopción de nuevas técnicas y tecnologías de vinificación que puedan mejorar la calidad del vino y aumentar la eficiencia del proceso. Además, se busca constantemente optimizar los procesos existentes para reducir costos y minimizar el impacto ambiental de la producción vinícola.

Finalmente se tiene en cuenta un tema indispensable como es la seguridad ocupacional y el cumplimiento de las regulaciones. Se implementan medidas de seguridad y capacitación para garantizar un entorno de trabajo seguro para todos los empleados involucrados en el proceso de producción, desde los trabajadores del campo hasta los enólogos y personal de embotellado.

Los trabajadores en el área de producción están motivados por su impacto directo en la calidad del vino. Su satisfacción y rendimiento dependen en gran medida de las condiciones laborales y la disponibilidad de recursos para la mejora continua, como puede ser brindar un entorno de trabajo seguro y bien equipado. Sin embargo, la rotación puede ser alta si las condiciones no son óptimas, como en casos de sobrecarga de trabajo, falta de recursos adecuados o ambiente laboral inseguro. Mejorar la seguridad ocupacional, ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, y proporcionar los recursos necesarios para realizar su trabajo eficientemente son fundamentales para reducir la rotación y aumentar el rendimiento. Además, reconocer y valorar el esfuerzo y la dedicación de los trabajadores de producción contribuye a una mayor satisfacción y compromiso con la empresa.

- **Finanzas**

Fayol (1916), explica que para que una empresa tenga éxito, es esencial estar siempre al tanto de su situación financiera. Esto se debe a que nada puede funcionar sin una buena gestión de finanzas. Se necesitan fondos para pagar los salarios del personal, comprar inmuebles, herramientas y materias primas, hacer mejoras, crear reservas, realizar el pago a proveedores, elaborar informes financieros y pagar los impuestos correspondientes. Además, se encarga de llevar el registro contable de todas las operaciones que realiza la empresa y toma decisiones de inversión considerando en qué se debe invertir, buscando el mejor momento para hacerlo. Tiene a su cargo todos los movimientos de dinero que se producen dentro y fuera de la misma. En otras palabras, esta área es responsable de los recursos monetarios y financieros que posee la empresa.

En el caso de las bodegas mendocinas, la función financiera es igualmente crucial. La gestión adecuada de los recursos financieros permite a las bodegas invertir en la mejora de sus instalaciones, adquirir nuevas tecnologías para la producción de vino, y mantener un flujo de caja saludable para pagar a proveedores y empleados. Además, asegura que las mismas puedan gestionar las temporadas



de cosecha y producción, así como enfrentar cualquier contingencia económica. Las decisiones de inversión son vitales para ampliar mercados, mejorar la calidad del producto y mantener la competitividad en un mercado internacional. Concluyendo, el área financiera en las bodegas garantiza que todas las operaciones se realicen de manera eficiente y sostenible, contribuyendo al éxito y crecimiento continuo de la industria vitivinícola en la región.

La motivación y satisfacción en el área financiera están ligadas a la gestión eficaz de los recursos monetarios. Los trabajadores de finanzas encuentran motivación en la precisión y eficiencia de su trabajo, y la satisfacción proviene de ver el impacto positivo de su gestión en la salud económica de la bodega. La rotación en esta área es generalmente baja, ya que se suele ofrecer un entorno de trabajo estable y oportunidades de crecimiento profesional. El rendimiento se mide por la exactitud en los registros contables, la efectividad en la planificación y control presupuestario, y la capacidad para tomar decisiones de inversión acertadas. Mejorar la motivación del personal financiero puede lograrse a través de reconocimiento y recompensas por su precisión y eficiencia, así como proporcionando formación continua y oportunidades para asumir responsabilidades adicionales que les permitan influir en la estrategia financiera de la empresa.

- **Marketing y Ventas**

Según Henri Fayol (1916), la prosperidad de una empresa depende tanto de su capacidad para vender productos como de su capacidad para fabricarlos. Si los productos no se venden, la empresa puede fracasar. Es tan importante saber comprar y vender como saber fabricar bien. La habilidad comercial requiere un profundo conocimiento del mercado, de la competencia y de una planificación a largo plazo.

Más precisamente en las bodegas mendocinas, la función comercial y de marketing es esencial para su éxito. Las bodegas no solo deben producir vinos de alta calidad, sino también posicionarlos adecuadamente en el mercado. El departamento de marketing juega un papel crucial aquí, enfocándose en el exterior de la empresa. Se definen estrategias para identificar y captar el mercado o segmento al que se dirigirá el vino mendocino. Esto incluye la planificación y diseño de nuevos productos, estableciendo su ciclo de vida para mantener la relevancia y competitividad en el mercado.

El objetivo es alcanzar las metas a través de una comunicación efectiva y la captación de clientes. Esta área se encarga de planificar la mezcla de marketing, que incluye decisiones sobre el producto, precio, comunicación y distribución, adaptándose a las particularidades de los vinos y las

preferencias del mercado. La habilidad para conocer y anticipar las tendencias del mercado, así como entender a la competencia, es vital para que las bodegas puedan expandir su presencia tanto a nivel nacional como internacional.

Además, las mismas deben manejar la promoción turística, dado que el enoturismo es una parte significativa de su estrategia de marketing. Esto implica no solo vender vino, sino también ofrecer experiencias que atraigan a turistas de todo el mundo, integrando la cultura y la tradición de la vitivinicultura mendocina en sus estrategias comerciales.

Los trabajadores en este departamento se sienten motivados cuando sus esfuerzos resultan en un aumento de las ventas y una mayor presencia de la marca. Sin embargo, la rotación puede ser alta si no se gestionan bien las expectativas y recompensas, lo que puede llevar a la insatisfacción. La satisfacción y el rendimiento de estos empleados dependen de la creatividad y efectividad en alcanzar los objetivos comerciales. Para mejorar su motivación, es crucial ofrecer incentivos claros y alcanzables, proporcionar feedback positivo y constructivo, y fomentar un ambiente de trabajo que valore la innovación y las ideas nuevas.

- **Investigación y Desarrollo**

El área de Investigación y Desarrollo en las bodegas mendocinas se encarga de la innovación y la mejora continua de los procesos y productos. Dicha área, implica el desarrollo de nuevas variedades de vino, la mejora de las técnicas de cultivo y producción, y la implementación de tecnologías avanzadas para optimizar la calidad del vino y la eficiencia del proceso productivo.

La investigación en vitivinicultura es crucial para adaptarse a las cambiantes condiciones climáticas y del suelo, así como para responder a las demandas del mercado. Esto incluye el estudio de nuevas cepas de uva, la experimentación con diferentes métodos de fermentación y envejecimiento, y la implementación de prácticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental de la producción vinícola. La innovación en estos campos permite a las bodegas mantenerse competitivas y ofrecer productos que se distingan en el mercado global.

Además, colabora estrechamente con el área de marketing para entender las tendencias del consumidor y desarrollar productos que satisfagan sus preferencias. Esto puede incluir la creación de vinos con perfiles de sabor únicos, ediciones limitadas y productos que respondan a nichos específicos del mercado, como los vinos orgánicos o biodinámicos.



Finalmente, a través de la investigación, las bodegas pueden identificar y mitigar riesgos, como plagas y enfermedades de la vid, y mejorar la resiliencia de sus cultivos. Además, la innovación puede abrir nuevas oportunidades de mercado y permitir a las bodegas expandir su alcance tanto a nivel nacional como internacional.

Los trabajadores en este departamento se sienten motivados cuando pueden experimentar y desarrollar nuevas ideas, con la satisfacción proveniente del reconocimiento y la oportunidad de ver sus innovaciones implementadas. La rotación en I+D tiende a ser baja si se fomenta un ambiente creativo y se proporciona el apoyo necesario para la exploración y experimentación. El rendimiento se mide por la calidad y el impacto de las innovaciones desarrolladas, que pueden mejorar la eficiencia y calidad del vino.. Fomentar una cultura de innovación continua y proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional también son claves para mantener altos niveles de satisfacción y rendimiento en esta área.

La gestión adecuada de estos factores en cada área es esencial para el éxito general de la bodega. Al adaptar las estrategias de recursos humanos a las necesidades particulares de cada departamento, se puede lograr un entorno de trabajo más motivador, satisfactorio y productivo, reduciendo la rotación y mejorando el rendimiento en toda la organización. Las encuestas y análisis finales proporcionarán datos precisos para desarrollar políticas y prácticas que optimicen la gestión del talento humano en estas bodegas.

### **C. LA MOTIVACIÓN EN UNA ERA DIGITAL**

Para situar la motivación en el contexto actual, es necesario detenerse y analizar el entorno. En el año 2024, en plena era digital caracterizada por constantes cambios, dinamismo y rapidez, el desempeño de las organizaciones está fuertemente ligado a la motivación de sus empleados. ¿Por qué es esto? Porque, como se mencionaba al principio del trabajo, los trabajadores son el activo más importante y clave de cualquier empresa, y sin ellos, la misma no funciona.

Actualmente, la motivación enfrenta una crisis que afecta a todos los trabajadores, independientemente de su edad. Por ello, el departamento de Recursos Humanos desempeña un papel crucial como líder. Su misión principal es evaluar las motivaciones individuales de cada empleado y proporcionar las herramientas necesarias para revitalizar su motivación y retener a los talentos claves.

Hoy en día, nos enfrentamos a una situación compleja: por un lado, las empresas esperan un alto nivel de compromiso, responsabilidad, actitud y voluntad por parte de sus empleados. Sin

embargo, el mercado laboral se caracteriza por la inseguridad en el empleo, a pesar de la gran flexibilidad en el trabajo. Esto puede generar frustración en los trabajadores, quienes, a pesar de esforzarse por cumplir las expectativas de los empleadores, se sienten vulnerables en un mercado cada vez más impredecible. Esta vulnerabilidad tiene un impacto significativo en su motivación.

La motivación es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Un equipo motivado es más productivo, creativo y comprometido con los objetivos de la organización. Aunque la era digital presenta desafíos como la falta de interacción cara a cara y las distracciones digitales, también ofrece nuevas oportunidades para motivar a los empleados de formas innovadoras.

1. Comunicación efectiva: Utilizar herramientas de comunicación digital para mantener a los empleados informados y comprometidos. La transparencia y la frecuencia en la comunicación pueden ayudar a crear un ambiente de confianza y apoyo.
2. Reconocimiento y recompensas digitales: Implementar reconocimientos públicos en redes sociales y recompensas digitales como tarjetas de regalo electrónicas. Este tipo de reconocimiento no solo valora el esfuerzo individual, sino que también fomenta una cultura de apreciación y motivación entre los colegas.
3. Flexibilidad y autonomía: Ofrecer la posibilidad de trabajar de forma remota, permitiendo a los empleados equilibrar mejor su vida laboral y personal. La flexibilidad no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede aumentar la productividad al permitir a los empleados trabajar en un entorno que mejor se adapte a sus necesidades.
4. Desarrollo profesional digital: Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo en línea, como cursos, webinars y coaching virtual. El acceso a recursos de desarrollo profesional en línea no solo mejora las habilidades de los empleados, sino que también demuestra un compromiso de la empresa con su crecimiento y bienestar.

#### **D. ¿CÓMO MOTIVAR A LOS TRABAJADORES DE UNA BODEGA?**

Dado que esta investigación se centra en la motivación y satisfacción de los trabajadores de nivel medio en bodegas mendocinas, es crucial identificar y aplicar técnicas efectivas que puedan mejorar estos aspectos.

Shelley Purcell (2023) propone una serie de estrategias innovadoras y efectivas aplicables a cualquier organización. Consideramos que su implementación en las áreas funcionales de las bodegas de Mendoza podría ser beneficiosa para optimizar el desempeño y la motivación de los trabajadores

### **1) Despertar la motivación intrínseca en los trabajadores:**

Para lograr motivar a los trabajadores de las bodegas de Mendoza, es clave distinguir en primer lugar entre motivación intrínseca y extrínseca. Mientras que la motivación extrínseca depende de incentivos externos como el dinero o el reconocimiento, la intrínseca surge del placer inherente a la tarea en sí misma. Como lo señala el psicólogo Richard Griggs, la satisfacción personal de realizar una actividad constituye una razón suficiente para continuarla.

Una manera efectiva de lograrlo es alentar al equipo a reflexionar sobre los aspectos gratificantes de su labor y a registrar los momentos que les han generado alegría durante su jornada. Mantener esta lista a mano les permitirá recordar los aspectos positivos y fortalecer su compromiso con la tarea. Así mismo, al identificar a miembros del equipo desmotivados, es bueno recordarles qué aspectos del trabajo les atraeron inicialmente y los beneficios a corto y largo plazo que obtienen de él. Esta estrategia facilitará la reconexión con su motivación intrínseca y el impulso para perseguir sus objetivos.

### **2) Transformar el fracaso en una oportunidad de crecimiento:**

La teoría de las expectativas de Victor Vroom, como se vio anteriormente, sostiene que la motivación de un individuo está influenciada por su percepción de que sus acciones conducirán a resultados específicos. Sin embargo, el camino hacia el éxito está lleno de obstáculos y el fracaso puede ser desmotivante. En lugar de temer al fracaso, es necesario motivar al equipo a verlo como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

La habilidad para enfrentar las dificultades y comprender que el éxito no se limita únicamente al esfuerzo personal o al rendimiento individual es crucial. Reconocer que existen factores externos fuera de nuestro control y que es beneficioso aceptarlos es fundamental. Como empresa, es importante utilizar el liderazgo para cultivar esta mentalidad entre los empleados, convirtiendo los fracasos en oportunidades para el crecimiento y el éxito.

### **3) Fomentar el profesionalismo:**

Es común que las personas perciban el rechazo como algo personal debido a nuestra naturaleza social, pero en el ámbito profesional, esta perspectiva no resulta constructiva. Si uno de los empleados se enreda en cada error, pequeña molestia o incomodidad, prontamente se sentirá abrumado y desilusionado.

Cuando surja una situación desagradable, es importante abordarla en equipo y encontrar puntos en común que faciliten un ambiente de trabajo más eficiente, saludable y productivo. Es fundamental analizar las causas de las molestias dentro del equipo y tomar medidas que favorezcan el ánimo y la armonía general.

#### **4) Promover el descanso y la desconexión:**

Es importante que el equipo sepa que puede tomarse una pausa cuando lo necesite para despejar sus ideas. Esto fomentará en ellos una mayor motivación y les permitirá trabajar de manera continua hasta alcanzar sus objetivos.

Si un empleado se siente molesto o frustrado, le haría bien alejarse de la situación. Realizar una actividad relajante o apartarse momentáneamente de la tarea estresante le permitirá tranquilizarse y reenfocar su mente en lo que realmente importa.

Para un equipo que trabaja de forma remota, una buena forma de ayudar a despejar la mente es alentarlos a tomar una pequeña siesta. El psicólogo Ron Friedman destaca que una siesta aumenta la productividad y el estado de alerta, mejora los reflejos motores, incrementa la precisión y la toma de decisiones, estimula la creatividad y refuerza la memoria. Esta práctica es una muy buena manera de recargar energías y continuar con el trabajo.

#### **5) Crear un lugar cómodo para trabajar:**

Un entorno de trabajo cómodo y respetuoso es fundamental para motivar a las personas. Es importante asegurarse de que la empresa valore y promueva un ambiente de respeto e igualdad.

Además, la comodidad física del lugar de trabajo es crucial. Las personas se sienten más motivadas cuando trabajan en espacios bien iluminados, con asientos confortables y servicios adecuados. Un entorno que se sienta acogedor y seguro puede hacer que los empleados se sientan como en su casa.

Una experiencia laboral satisfactoria surge en un entorno donde no hay amenazas y los colaboradores pueden ser auténticos. Es importante, entonces, esforzarse por cumplir con estas expectativas para que la organización sea un lugar donde todos quieran trabajar.

#### **6) Brindar oportunidades de desarrollo:**

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional es fundamental para mantener a los empleados motivados y comprometidos. La posibilidad de adquirir nuevas habilidades, asumir responsabilidades adicionales, o avanzar en sus carreras actúa como un poderoso motor de motivación. A continuación, se detallan varias estrategias para fomentar el desarrollo profesional dentro de una organización:

- Acceso a formación continua: Facilitar el acceso a cursos, talleres, seminarios y capacitaciones tanto internas como externas. Esto puede incluir formación técnica específica, desarrollo de habilidades blandas, y oportunidades para obtener certificaciones relevantes. La formación continua no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también les muestra que la empresa invierte en su crecimiento.
- Programas de mentoría: Implementar programas de mentoría donde empleados más experimentados guíen a aquellos que están en etapas iniciales de su carrera. Esto ayuda a transferir conocimientos y habilidades prácticas, al tiempo que fomenta relaciones de apoyo y networking dentro de la empresa.
- Planes de carrera personalizados: Desarrollar planes de carrera individualizados que definan claramente las oportunidades de avance dentro de la organización. Estos planes deben incluir metas a corto y largo plazo, así como los pasos necesarios para alcanzarlas. La claridad en las oportunidades de crecimiento puede aumentar la motivación y la retención de talento.
- Asignación de proyectos desafiantes: Proporcionar a los empleados proyectos que representen un desafío y que les permitan salir de su zona de confort. Esto no solo promueve el desarrollo de nuevas habilidades, sino que también mantiene el trabajo interesante y estimulante.
- Evaluaciones regulares de desempeño: Realizar evaluaciones de desempeño periódicas para discutir el progreso del empleado, identificar áreas de mejora y establecer objetivos de desarrollo. Estas evaluaciones deben ser constructivas y orientadas a ayudar al empleado a crecer dentro de la empresa.
- Rotación de puestos: Ofrecer la posibilidad de rotación de puestos dentro de la empresa para que los empleados puedan experimentar diferentes roles y responsabilidades. Esto

amplía su visión del negocio, aumenta su versatilidad y puede ayudar a descubrir nuevas áreas de interés o talento.

- Subsidios educativos y becas: Proporcionar subsidios o becas para estudios superiores o cursos especializados. Esto no sólo motiva a los empleados a seguir desarrollándose, sino que también puede traer nuevos conocimientos y habilidades valiosas a la empresa.
- Participación en conferencias y eventos de la industria vitivinícola: Incentivar y apoyar la participación en conferencias, ferias y eventos de la industria. Estos eventos proporcionan oportunidades para aprender sobre las últimas tendencias y tecnologías, además de ofrecer valiosas oportunidades de networking.

#### **7) Fomentar una cultura organizacional positiva:**

Una cultura organizacional positiva no solo mejora el ambiente laboral, sino que también es fundamental para impulsar la motivación y el compromiso de los empleados. Cuando una empresa promueve valores como la colaboración, el respeto y la igualdad, crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y parte de algo más grande que sus roles individuales. Esta cultura unificadora alinea a todos hacia objetivos comunes, superando los intereses departamentales o personales. Además, fomenta la confianza y la apertura, lo que facilita la comunicación efectiva y la resolución de problemas en equipo.

#### **8) Definir objetivos claros:**

La claridad en los objetivos es esencial para mantener la motivación y la productividad en el lugar de trabajo. Cuando los empleados tienen metas bien definidas y alcanzables, tienen un propósito claro y saben cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización. Los objetivos deben ser específicos y medibles para que los empleados puedan evaluar su progreso y sentirse empoderados para tomar decisiones informadas. La metodología SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales) es útil para asegurar que los objetivos sean adecuados y proporcionar una estructura para su seguimiento y evaluación continua.

#### **9) Implementar programas de bienestar:**

Cada vez más empresas líderes como Google y Facebook reconocen la importancia del bienestar de sus empleados, no solo como un beneficio, sino como una estrategia para mejorar la motivación y la productividad. Implementar programas de bienestar en el lugar de trabajo, como acceso

a gimnasios, comedores saludables, áreas de descanso y actividades de desarrollo personal, puede significativamente elevar la motivación y la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, es crucial encontrar un equilibrio. Aunque estos programas pueden mejorar el bienestar general, es importante evitar que se perciban como un medio para retener a los empleados en exceso en las empresas, lo cual podría contrarrestar sus beneficios. La clave está en ofrecer opciones que promuevan el bienestar sin comprometer el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados

Además de todas las estrategias mencionadas anteriormente, consideramos que otro aspecto importante para la motivación laboral es mostrar un genuino interés por las personas. Esto implica ir más allá de las cuestiones laborales y conocer realmente a cada individuo. Preguntar cómo están, cómo se sienten y qué necesitan, tanto en el trabajo como en su vida personal. Mostrar interés en sus intereses personales, desafíos y aspiraciones.

Tratar a los empleados como seres humanos, y no como simples herramientas, crea un ambiente de trabajo más humano y empático. Este enfoque no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que también fortalece la lealtad y el compromiso con la organización. Al preocuparse verdaderamente por las personas, se fomenta un entorno en el que cada individuo se siente valorado y respetado, lo cual es fundamental para mantener una alta motivación y productividad.

Se puede concluir entonces, que la clave para mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados radica en un enfoque integral que combine elementos de motivación intrínseca, desarrollo profesional, cultura organizacional positiva y bienestar personal. Implementar estas estrategias de manera coherente y holística no solo puede elevar la motivación y el desempeño de los trabajadores en las bodegas de Mendoza, sino que también puede cultivar un entorno laboral más satisfactorio y productivo en el que todos los empleados se sientan valorados y motivados a alcanzar su máximo potencial.

Ha llegado el momento de analizar en detalle las estrategias e iniciativas que las bodegas de Mendoza están implementando actualmente para motivar a sus empleados, observando así cómo administran su personal y evaluando el impacto de dichas estrategias en la satisfacción, rotación y rendimiento de los trabajadores.

## CAPÍTULO V

### MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE EMPRESAS VITIVINÍCOLAS MENDOCINAS

Para obtener datos precisos sobre estos factores, se encuestó a 28 trabajadores de bodegas mendocinas, con edades comprendidas entre los 22 y 65 años, con el objetivo de analizar su motivación y satisfacción laboral. La diversidad de edades en la muestra ofrece una ventaja significativa, ya que permite captar una amplia gama de perspectivas y experiencias, enriqueciendo de esta forma el análisis.

La mayoría de las preguntas de la encuesta son cerradas y de opción múltiple, ya que los encuestados tuvieron que elegir entre una lista de respuestas predefinidas. Algunas preguntas ofrecen la opción "otra" o permiten seleccionar múltiples respuestas, lo que las convierte en preguntas semi-abiertas, ya que brindan la posibilidad de agregar información adicional o una alternativa personalizada. Este formato nos permitió obtener datos estructurados, fáciles de analizar, pero también dejó espacio para incluir aspectos cualitativos en ciertos casos.

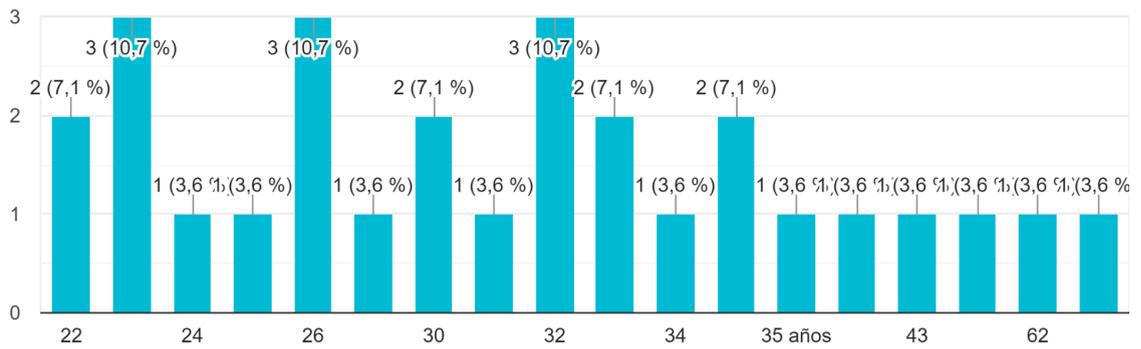
La encuesta se llevó a cabo en tres importantes bodegas de la región: Susana Balbo Wines, Luigi Bosca y Bodega Argento, involucrando a empleados de diferentes áreas funcionales de las mismas. Estas bodegas, reconocidas como empresas grandes dentro del sector vitivinícola de Mendoza, se destacan por su amplia trayectoria tanto a nivel local como internacional. Su considerable capacidad productiva y su renombre en la industria las posicionan como referentes clave dentro del rubro vitivinícola.

Se puede observar que la mayoría de los empleados encuestados lleva más de un año trabajando en las bodegas, y esto indica que la encuesta ha sido completada por trabajadores con experiencia significativa. Consideramos que este tiempo en la empresa les ha otorgado un conocimiento profundo sobre su funcionamiento, costumbres y prácticas laborales, asegurando de esta manera, que las respuestas reflejan una perspectiva bien fundamentada. La duración del tiempo que un empleado ha estado en la organización influye en su percepción sobre la cultura empresarial, la satisfacción laboral y la motivación. Los empleados con más tiempo tienen una visión más completa de la evolución de la empresa y sus políticas.

En los siguientes gráficos podemos observar lo recientemente mencionado.

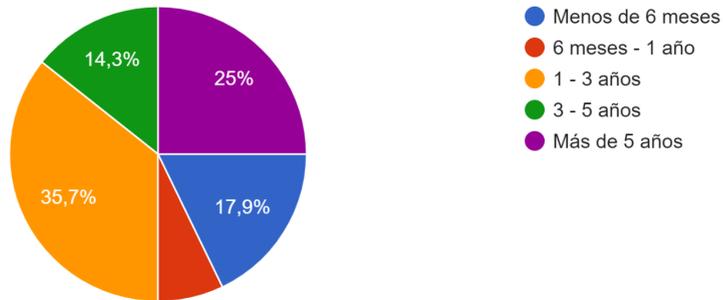
### 1. Edad

28 respuestas



### 2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?

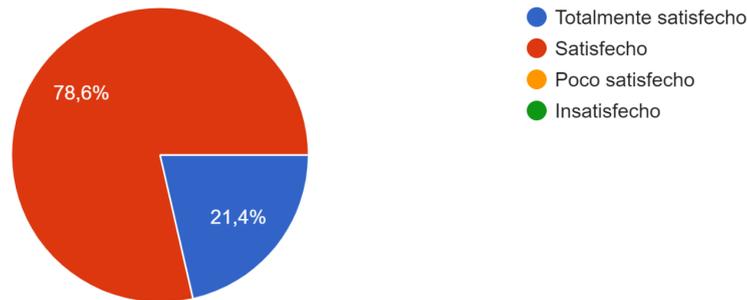
28 respuestas



**Satisfacción laboral y motivación**

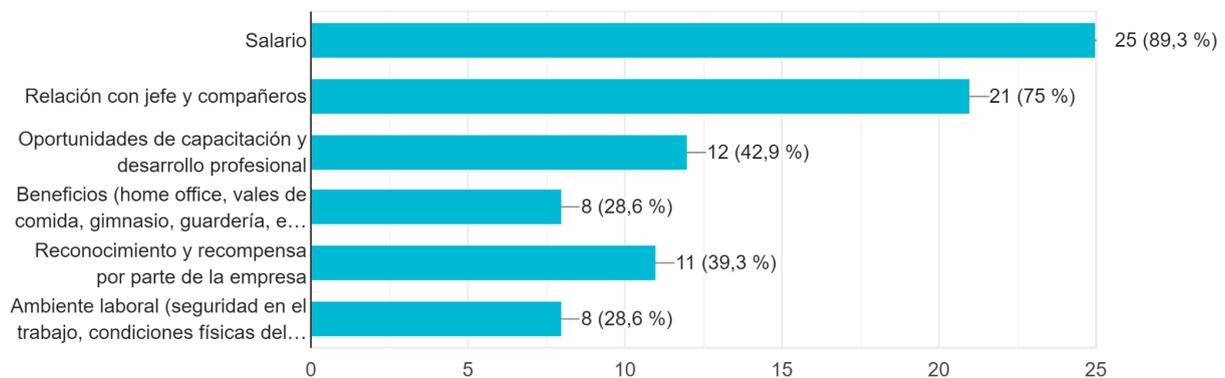
3. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo actualmente?

28 respuestas



5. Entre los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son los tres más importantes para su motivación y satisfacción en el trabajo? Por favor, ...los tres que más influyen en su experiencia laboral.

28 respuestas



A continuación, analizaremos los resultados de las preguntas 3 y 5, ya que están estrechamente relacionadas entre sí.

La mayoría de los empleados encuestados (78.6%) se siente satisfecha con su trabajo, lo que refleja un aspecto positivo de la cultura laboral y el ambiente en las bodegas. La ausencia de respuestas en las categorías de "poco satisfecho" e "insatisfecho" indica que no existe una percepción generalizada de descontento entre los empleados. Este resultado puede estar asociado a un buen liderazgo, un entorno de trabajo colaborativo y un alineamiento con los valores de la empresa. Sin embargo, solo el 21.4% de los encuestados se siente "totalmente satisfecho", lo que sugiere que, aunque la satisfacción general es

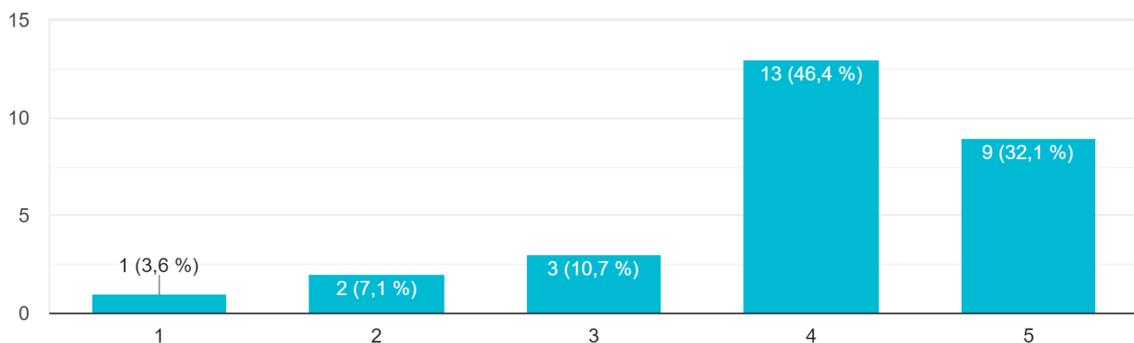
alta, todavía hay margen para mejorar la experiencia laboral y alcanzar un mayor nivel de plenitud entre los trabajadores.

En cuanto a los factores más relevantes para la motivación y satisfacción laboral, el gráfico muestra que el salario, la relación con jefes y compañeros, y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ocupan los primeros lugares. El **salario** se destaca como el principal motivador, lo que subraya la importancia de una remuneración justa en la percepción de satisfacción. La **relación con superiores y colegas** ocupa el segundo lugar, evidenciando que las relaciones interpersonales en el trabajo son fundamentales para crear un entorno colaborativo y positivo. Finalmente, las **oportunidades de capacitación y desarrollo profesional** son valoradas como esenciales para el crecimiento, lo que demuestra que los empleados buscan no solo una compensación justa, sino también oportunidades para avanzar en sus carreras. Estos factores resultan ser los más importantes para fomentar un mayor compromiso y satisfacción en el entorno laboral dentro de las bodegas.

### Desempeño y productividad

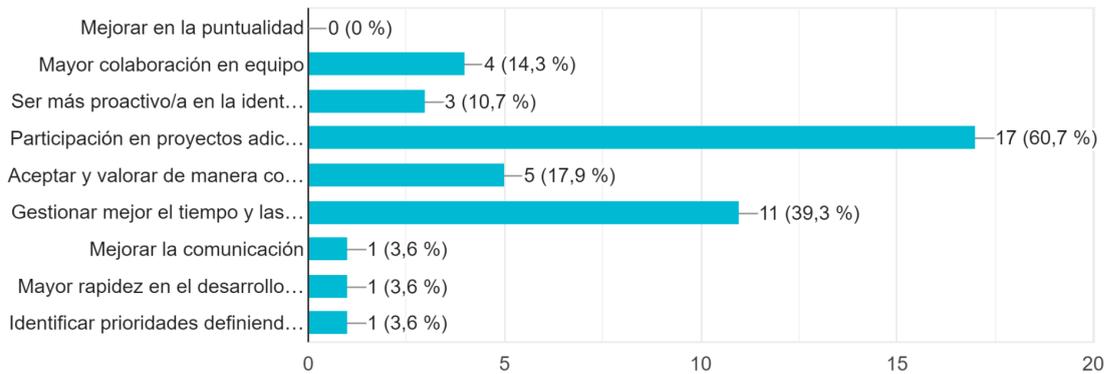
4. ¿En qué medida considera que su desempeño diario en la empresa es productivo y contribuye al éxito de la bodega?

28 respuestas



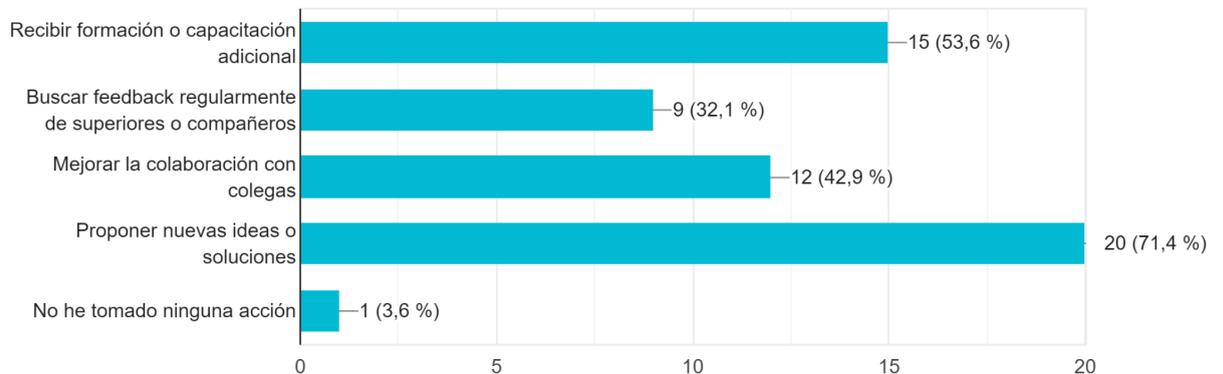
7. ¿Qué aspectos de su trabajo considera que podría mejorar usted para contribuir de manera más efectiva a los objetivos de la bodega?

28 respuestas



16. ¿Qué acciones ha tomado usted recientemente para mejorar su desempeño en el trabajo?

28 respuestas



Estas preguntas están interrelacionadas y juntas forman un marco que permite entender cómo los empleados perciben su desempeño diario y su aporte al éxito de la bodega.

En respuesta a la pregunta sobre cómo consideran su desempeño, la mayoría de los encuestados califica su productividad en un rango elevado, donde en una escala del 1 al 5, siendo el 5 la totalidad, el 46.4% votó 4 y el 31.2% votó 5. Esto sugiere que un alto porcentaje de trabajadores se siente competente y valioso en su papel, lo que es un indicador positivo de la cultura laboral y del compromiso de los empleados.

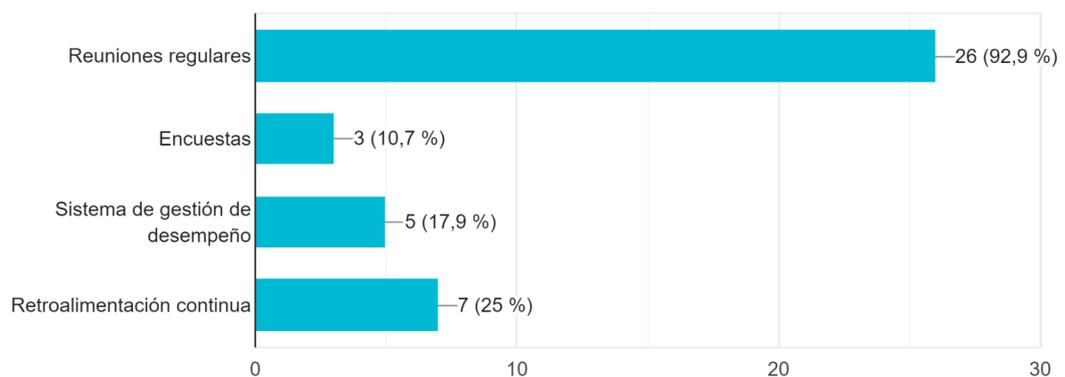
La capacidad de los empleados para identificar aspectos que pueden mejorar es crucial para el desarrollo personal y profesional. La disposición a reconocer áreas de mejora refleja un compromiso con el crecimiento y la mejora continua. Al analizar las respuestas a la pregunta sobre qué aspectos consideran que podrían mejorar, un 60.7% de los encuestados señala que **participar en proyectos adicionales** es fundamental para su desarrollo. Esta respuesta refleja un deseo de involucrarse más en iniciativas que impulsen el éxito de la bodega. Además, un 39.3% menciona la necesidad de **gestionar mejor el tiempo y las prioridades**, lo que indica que algunos trabajadores pueden sentirse abrumados o desorganizados en sus tareas diarias. Por último, un 17.9% considera importante **aceptar y valorar de manera constructiva los consejos y sugerencias de sus superiores y compañeros**, lo que sugiere que la apertura al feedback podría ser una vía para mejorar tanto el desempeño individual como el trabajo en equipo.

En términos de acciones concretas para mejorar su desempeño, el 71.4% señala que busca **proponer nuevas ideas para solucionar problemas** y afrontar los desafíos que se presentan. Esto nos indica que los empleados están dispuestos a asumir la iniciativa para contribuir al progreso de la bodega. Además, un 53.6% de los encuestados menciona que han recibido **formación o capacitación adicional** recientemente, lo que resalta la importancia que los trabajadores le dan al aprendizaje continuo y al desarrollo profesional como parte de su crecimiento dentro de la empresa.

### Comunicación y reconocimiento

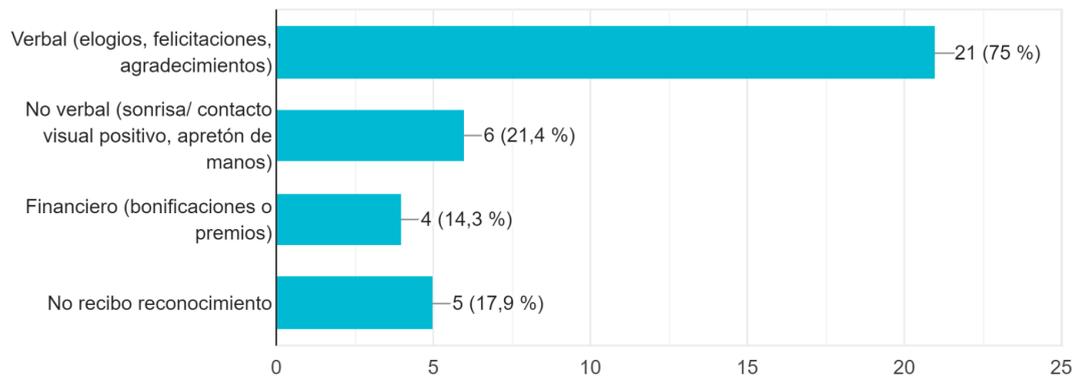
8. ¿Cuáles son los métodos utilizados para la comunicación y el feedback entre los empleados y superiores?

28 respuestas



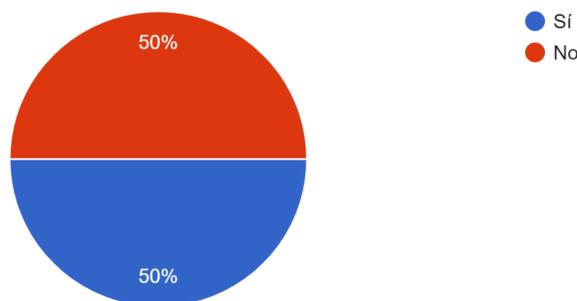
14. ¿Qué tipo de reconocimiento recibe con mayor frecuencia en su lugar de trabajo?

28 respuestas



15. ¿Considera que la empresa trata de manera justa a todos los empleados en términos de recompensas y reconocimiento según su desempeño?

28 respuestas



Las respuestas a la pregunta 8 revelan que el método más utilizado por las bodegas para la comunicación y el feedback entre empleados y superiores son las **reuniones regulares**, con un 92.9% de los empleados considerándolas como su principal herramienta. Este dato sugiere que las reuniones son fundamentales para mantener la conexión y el flujo de información en el entorno laboral. La preferencia por este método indica que los empleados valoran la oportunidad de interactuar cara a cara, compartir inquietudes, recibir actualizaciones sobre los objetivos y proyectos de la empresa. Sin embargo, solo el 25% de los encuestados mencionó que la **retroalimentación continua** es parte de su comunicación. Esto sugiere que, a pesar de la efectividad de las reuniones, existe una falta de mecanismos de retroalimentación constante y en tiempo real, lo que podría limitar la capacidad de los empleados para ajustar su desempeño de manera inmediata. Consideramos que incorporar prácticas de

retroalimentación continua, como revisiones más informales, podría mejorar la dinámica laboral y fortalecer las relaciones interpersonales dentro del equipo.

En cuanto al reconocimiento en el lugar de trabajo, el 75% de los empleados afirmó recibir **reconocimiento verbal** en forma de elogios, felicitaciones, agradecimientos. La prevalencia de este reconocimiento resalta la importancia de la comunicación positiva en el lugar de trabajo, lo que puede influir de manera significativa en la moral y el compromiso de los empleados, fomentando un sentido de pertenencia y valoración. Sin embargo, la falta de reconocimiento para un 17.9% de los empleados podría ser una señal de alerta, ya que la ausencia de éste puede llevar a sentimientos de desmotivación y desconexión. Esta situación destaca la necesidad de implementar sistemas de reconocimiento más inclusivos que aborden no solo las expresiones verbales, sino que también incorporen incentivos financieros y no verbales, ya que estos últimos fueron mencionados por un número reducido de empleados.

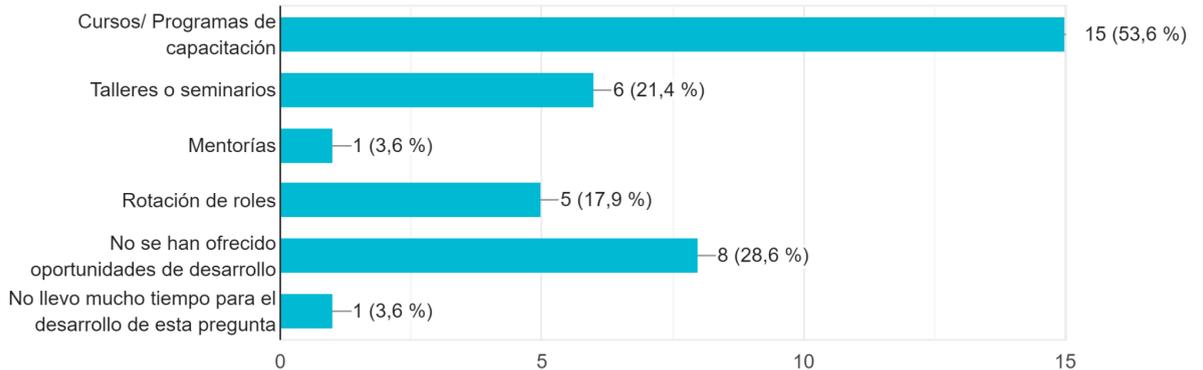
Esta situación se puede ver reflejada en la respuesta a la pregunta 15, donde el 50% de los encuestados considera que la empresa trata a todos los empleados de manera justa en términos de recompensas y reconocimiento, mientras que el otro 50% expresa descontento al respecto. Este empate puede sugerir que existe una necesidad de revisar y diversificar los sistemas de reconocimiento y recompensas dentro de la bodega para asegurar que todos los empleados se sientan valorados y motivados.

En conjunto, estos resultados indican que, si bien hay aspectos positivos en la cultura laboral, es fundamental implementar estrategias que fortalezcan la comunicación, amplíen las oportunidades de retroalimentación y establezcan un sistema de reconocimiento más equitativo, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar el compromiso y la satisfacción general de los empleados.

**Oportunidades de desarrollo profesional**

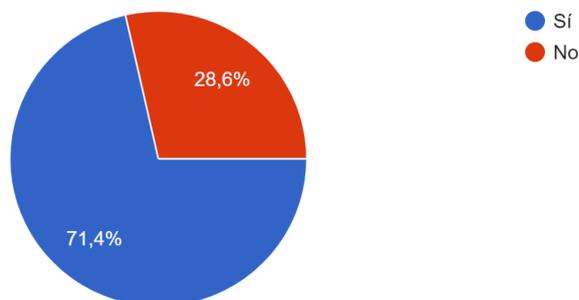
10. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional se han ofrecido en la bodega en el último año? (selecciona toda las que apliquen).

28 respuestas



11. ¿La empresa le proporciona metas específicas que promuevan su desarrollo y avance profesional?

28 respuestas



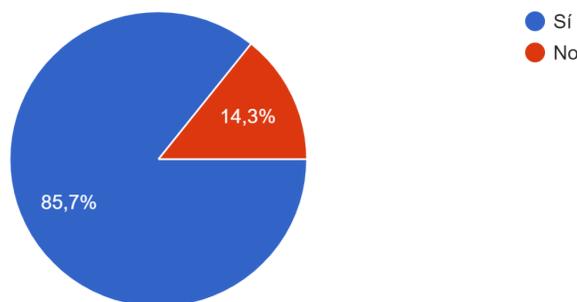
En respuesta a la pregunta sobre las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas en el último año, el 53.6% de los empleados indicó que han participado en **cursos y programas de capacitación**. Esto señala que las bodegas están realizando esfuerzos significativos para promover el crecimiento profesional de su personal. Sin embargo, es importante señalar que un 28.6% de los encuestados expresó que **no se han ofrecido oportunidades de desarrollo**, lo que representa la segunda opción más votada. Esta diferencia resalta la necesidad de mantener una oferta constante y

accesible de capacitación, asegurando que todos los empleados, independientemente de su rol o antigüedad, tengan la oportunidad de beneficiarse de estas iniciativas.

Por otro lado, al analizar la pregunta sobre si la empresa proporciona metas específicas que fomenten el desarrollo y avance profesional, un 71.4% de los empleados respondió **afirmativamente**. Este dato indica que la mayoría tiene claridad sobre sus objetivos de desarrollo, lo cual es crucial para aumentar su compromiso y enfoque en el crecimiento dentro de las bodegas.

En conjunto, estos resultados indican que, si bien la mayoría de los empleados está recibiendo oportunidades de capacitación y tiene metas claras, sería beneficioso que las bodegas continuaran ampliando su oferta de desarrollo profesional. Esto no solo reforzaría el sentido de progreso entre los trabajadores, sino que también contribuiría a un ambiente laboral más motivador y satisfactorio.

9. ¿Se mantiene actualizado con las mejores prácticas y tendencias en su área de trabajo (ej.: leyendo artículos y publicaciones especializadas, p...pendiente, etc.) para así mejorar su desempeño?  
28 respuestas



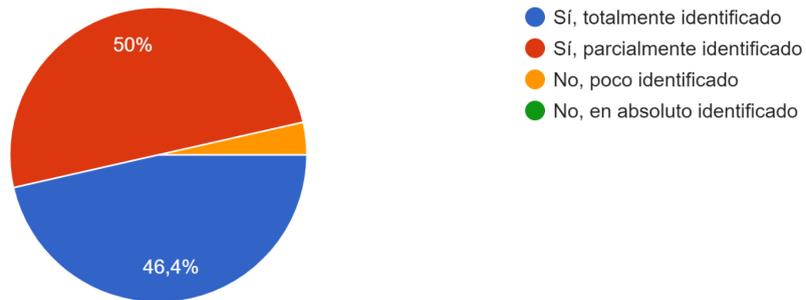
La alta proporción del 85.7% de empleados que afirma mantenerse actualizado con las mejores prácticas y tendencias en su área de trabajo es un indicativo muy positivo de su compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua. Esta actitud proactiva no solo refleja una motivación personal por mejorar el desempeño, sino también un deseo de contribuir al éxito de la bodega.

Esto se puede vincular con la pregunta anterior sobre las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la bodega. La disposición de los empleados a actualizarse sugiere que, aunque hay una falta de oportunidades formales (dado que el 28.6% mencionó no haber recibido oportunidades de desarrollo), están **dispuestos a buscar el aprendizaje de forma independiente**.

### Cultura organizacional

6. ¿Se siente identificado con los valores, costumbres y prácticas de la bodega?

28 respuestas



Este gráfico muestra que un 46.4% de los empleados se siente **totalmente identificado**, y un 50% se siente **parcialmente identificado**, lo que significa que solo uno de los 28 trabajadores encuestados se siente poco identificado. Esto muestra un ambiente positivo en las bodegas, donde la mayoría de los empleados se siente parte del equipo y comparte una visión común. Esta identificación es importante para la cultura organizacional, ya que un grupo comprometido trabaja mejor hacia objetivos compartidos. Además, es notable que incluso los empleados que llevan menos de seis meses en las bodegas se sientan mayoritariamente identificados, lo que indica que las mismas hacen esfuerzos para integrar a los nuevos trabajadores y hacerlos sentir cómodos desde el principio. Esta conexión con los valores de las bodegas no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también es fundamental para que los empleados se sientan motivados y satisfechos en su trabajo.

### Autonomía laboral

12. ¿De qué manera cree que la autonomía en su trabajo impacta en su rendimiento laboral?

28 respuestas



La pregunta 12, revela información clave sobre la percepción de los empleados en relación con el control que tienen sobre sus tareas y cómo esto influye en su desempeño.

La gran mayoría de los encuestados (82.1%) respondió que la **autonomía les permite tomar decisiones que mejoran su rendimiento**. La autonomía otorga a los empleados la capacidad de adaptar su trabajo a sus fortalezas, tomar decisiones rápidas y personalizadas, y ser más proactivos. Esto genera un sentido de propiedad sobre las tareas, lo que, en general, se asocia con una mejora en la productividad y en la calidad del trabajo. Este análisis demuestra que las bodegas deben fomentar la autonomía en sus empleados, ya que esto genera un beneficio mutuo. Los trabajadores se sienten más motivados y comprometidos al poder tomar decisiones y resolver problemas de manera autónoma, lo que les permite alinearse mejor con sus propios métodos y estilos de trabajo. Para la empresa, esta autonomía se traduce en un aumento en el rendimiento laboral, mayor productividad y una mejora en la eficiencia operativa. Al ofrecer mayor autonomía, las bodegas no solo incrementan la satisfacción de los empleados, sino que también optimizan sus resultados organizacionales.

Por otro lado, el 10.7% de los encuestados menciona que **no tiene suficiente autonomía para evaluar su impacto**. Esta respuesta sugiere que, para una parte significativa de los empleados, las estructuras jerárquicas o la rigidez en los procesos pueden estar limitando su capacidad para experimentar los beneficios de la autonomía. Esta falta de control puede llevar a una sensación de desconexión con el trabajo y, a largo plazo, a una menor motivación. En este caso, es probable que estas personas no estén alcanzando su máximo potencial de rendimiento debido a la falta de oportunidades para demostrar iniciativa.

Un pequeño grupo (3.6%) percibe que la **autonomía les causa estrés y afecta negativamente su rendimiento**. Esta respuesta podría estar relacionada con una falta de preparación o recursos para gestionar la autonomía. Cuando se les otorga demasiada responsabilidad sin el apoyo adecuado, algunos empleados pueden sentirse abrumados. Es importante considerar que, aunque la autonomía suele ser vista como positiva, su implementación debe ser equilibrada, proporcionando formación y apoyo para evitar que se convierta en una fuente de presión y estrés.

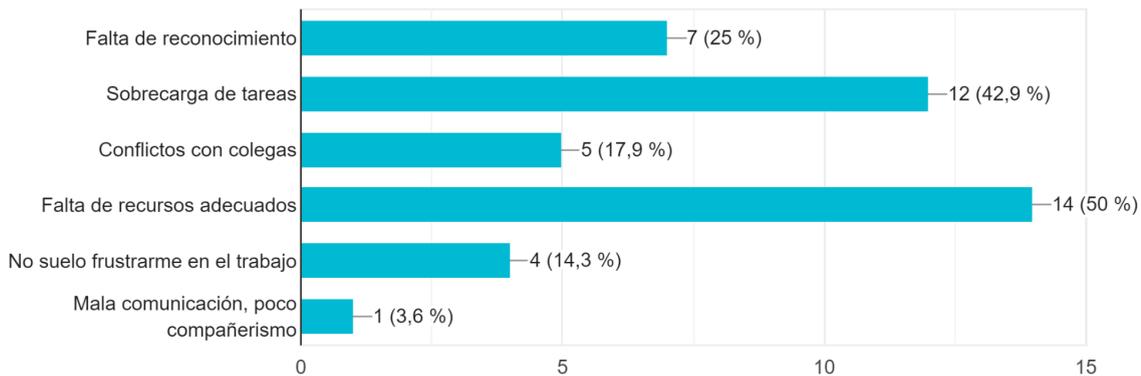
Finalmente otro 3.6% afirmó que la **autonomía no afecta su rendimiento**. Este grupo probablemente no se vea influenciado por los niveles de autonomía debido a varios factores, como la naturaleza de sus tareas (que podrían ser más rutinarias) o la percepción de que, independientemente del control que tengan, su rendimiento no cambiaría significativamente. Es posible que este grupo esté compuesto por empleados que valoran más otras dimensiones del trabajo, como la estabilidad o el apoyo externo.

La respuesta mayoritaria que vincula la autonomía con un mejor rendimiento subraya la importancia de brindar a los trabajadores cierta libertad para tomar decisiones que influyan en su desempeño. Sin embargo, es crucial reconocer que la autonomía no es igualmente beneficiosa para todos. Su impacto varía según la preparación del empleado, el apoyo recibido, la naturaleza de las tareas e, incluso, las preferencias personales. Algunas personas pueden sentirse más cómodas en entornos de trabajo con mayor estructura y supervisión, donde se les brinda una guía más definida. Para maximizar el rendimiento en las bodegas mendocinas, las empresas deben adoptar enfoques personalizados, ajustando los niveles de autonomía según las necesidades y preferencias de cada trabajador, y proporcionando el respaldo adecuado para garantizar que tanto quienes valoran la autonomía como quienes prefieren mayor dirección se sientan motivados y productivos.

### Frustración en el trabajo

13. ¿Qué factores suelen causar más frustración en su trabajo?

28 respuestas



La mitad de los encuestados señala la **falta de recursos adecuados** como el principal factor de frustración. Este resultado indica que una gran parte de los empleados siente que no dispone de las herramientas, materiales o infraestructura necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. La falta de recursos puede generar demoras, reducir la calidad del trabajo y provocar estrés, ya que los empleados pueden verse obligados a trabajar con medios insuficientes. Este problema no solo afecta la motivación, sino también el rendimiento general de la organización.

Por otro lado, el 42.9% de los encuestados menciona la **sobrecarga de tareas** como una fuente importante de frustración. La asignación de un volumen excesivo de trabajo puede generar agotamiento y estrés, disminuyendo la motivación y afectando negativamente la calidad del desempeño. En el contexto de las bodegas, donde las demandas laborales pueden variar según la temporada, una carga de trabajo mal distribuida puede llevar a que los empleados se sientan abrumados. Este dato sugiere que es necesario revisar la distribución de tareas y la gestión del tiempo para evitar que los empleados se vean saturados.

El 25% de los encuestados señala la **falta de reconocimiento** como un problema que a largo plazo genera frustración. La necesidad de reconocimiento, tanto formal como informal, es clave para mantener alta la moral de los empleados. Cuando no se reconoce el esfuerzo o el buen desempeño, los empleados pueden sentirse desmotivados y desconectados del objetivo de la organización. Implementar sistemas que destaquen los logros y el esfuerzo de los empleados podría mejorar significativamente su satisfacción y el ambiente laboral.

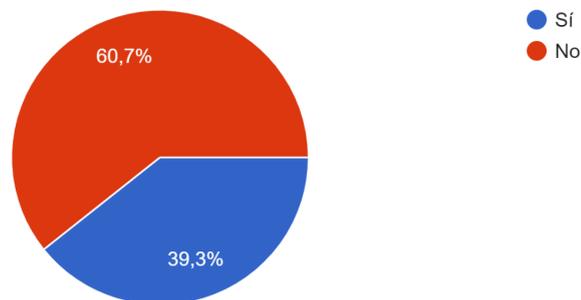
Los **conflictos interpersonales** también generan frustración para el 17.9% de los empleados. Los desacuerdos o la falta de entendimiento entre compañeros de trabajo pueden afectar el ambiente laboral y crear tensiones que perjudiquen tanto la productividad como el bienestar emocional de los empleados. Una buena forma de solucionar este problema es a través de la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

Finalmente, el 14.3% de los encuestados afirma que **no suelen sentirse frustrados en el trabajo**. Este dato puede sugerir que, aunque las fuentes de frustración son significativas para la mayoría, aún existen empleados que experimentan un nivel de satisfacción laboral razonablemente alto.

### Rotación de personal

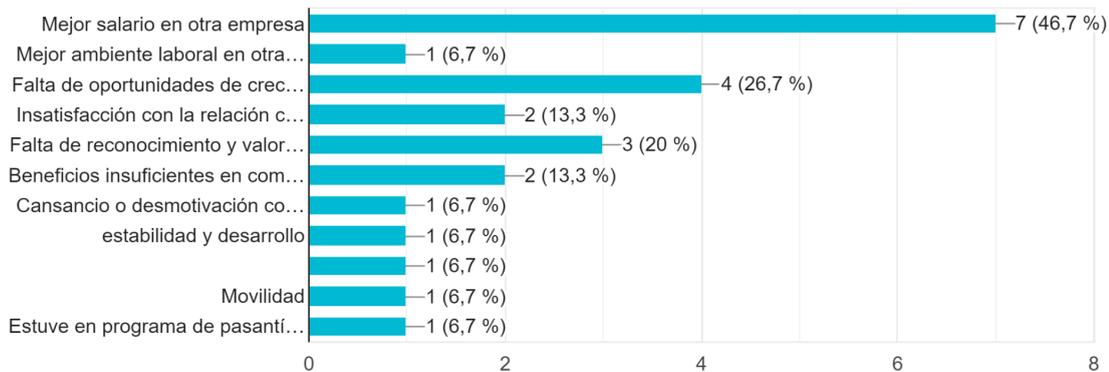
17. ¿Ha considerado buscar otro empleo en el último año?

28 respuestas



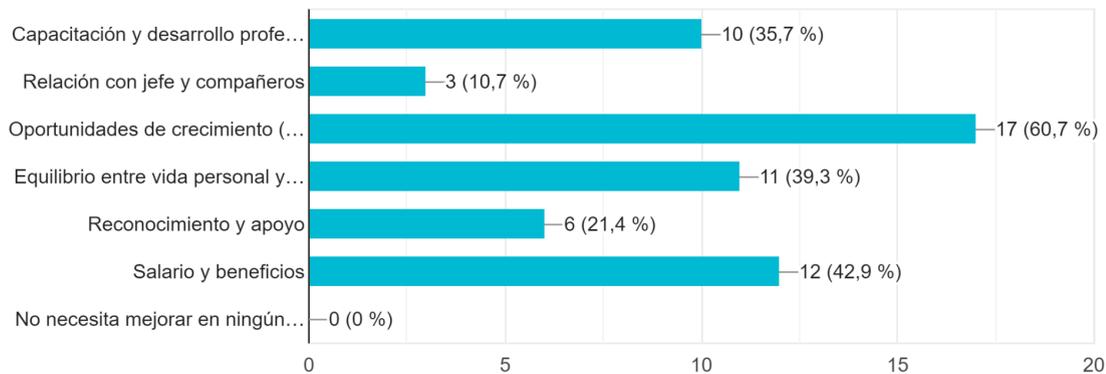
18. Si ha considerado buscar otro empleo, ¿Cuáles son las principales razones? (seleccione hasta dos opciones).

15 respuestas



19. ¿En qué aspectos cree que la empresa podría mejorar para reducir la rotación de personal? (seleccione hasta dos opciones).

28 respuestas



El 60.7% de los empleados ha votado que no ha considerado buscar otro empleo en el último año. Entre aquellos que sí han considerado esta opción, las principales razones votadas fueron la **búsqueda de un mejor salario en otra empresa (46.7%)**, la **falta de oportunidades de crecimiento en la bodega actual (26.7%)** y la **falta de valoración y reconocimiento por su trabajo (20%)**. Estas respuestas sugieren que, aunque una mayoría significativa de empleados se siente satisfecha con su posición actual, las preocupaciones de aquellos que han pensado en cambiar de empleo resaltan áreas críticas que necesitan atención. La percepción de escasas oportunidades de desarrollo y la falta de reconocimiento pueden influir negativamente en la motivación y el compromiso de los empleados.

Abordar estas inquietudes podría no solo ayudar a retener el talento dentro de la bodega, sino también fomentar un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Para las bodegas mendocinas, esto pone de manifiesto una oportunidad estratégica: invertir en políticas salariales más competitivas y en programas de desarrollo profesional podría ser una solución directa para disminuir la rotación. Asimismo, la falta de incentivos para crecer dentro de la empresa está generando una desconexión entre las aspiraciones profesionales de los empleados y las oportunidades ofrecidas.

Es probable que quienes han buscado otro empleo sean, en su mayoría, los mismos que indicaron no haber recibido oportunidades de desarrollo profesional (28.6%) y aquellos que no se sienten valorados o reconocidos en su trabajo (17.9%). Esto refuerza su descontento, como se observó en las respuestas a las preguntas 10 y 14, respectivamente.

Al preguntarles qué aspectos mejorarían para reducir la rotación de personal en bodegas, los empleados señalan que las oportunidades de crecimiento (60.7%) y el salario y beneficios (42.9%) son las principales áreas de mejora. Este resultado está directamente alineado con las razones mencionadas por aquellos que han considerado cambiar de empleo. La falta de crecimiento profesional y un salario competitivo son los puntos clave que, si no se abordan, seguirán contribuyendo a la rotación.

Abordar estos problemas de manera proactiva permitiría no solo retener talento, sino también mejorar la motivación y el compromiso a largo plazo, lo que impactaría positivamente en la productividad y estabilidad de la empresa.



## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta las hipótesis planteadas para llevar a cabo esta investigación y tras analizar los resultados de las encuestas, procederemos a determinar si las mismas se cumplieron o no. En caso de no cumplirse, las refutaremos utilizando la información obtenida de la muestra analizada.

**HIPÓTESIS 1:** *Los factores que más influyen en la motivación y satisfacción laboral son el reconocimiento y la valoración por parte de la empresa, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.*

La hipótesis sostiene que el reconocimiento y la valoración por parte de la empresa, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, son los factores más importantes.

Sin embargo, al analizar las respuestas brindadas por los empleados a los cuales se encuestaron, se pudo determinar que los datos demuestran que el **salario (89.3%)** es el principal factor que motiva a los empleados. Esto sugiere que, aunque el reconocimiento es relevante, una remuneración justa es lo que más influye en la percepción de satisfacción y motivación de los empleados. La estabilidad financiera y el salario adecuado son factores clave que afectan tanto el rendimiento como la retención.

Además, la hipótesis no menciona el papel de las **relaciones con colegas y superiores (75%)**, que se sitúan en segundo lugar como factor influyente. Los empleados valoran un entorno de trabajo positivo y colaborativo, lo que indica que las interacciones diarias con sus compañeros y jefes tienen un impacto significativo en su satisfacción y, en consecuencia, en su desempeño.

Sin embargo, las oportunidades de **capacitación y desarrollo profesional (42.9%)** sí coinciden con la hipótesis, lo que demuestra que los empleados valoran el crecimiento profesional. Sin embargo, este factor es visto como complementario a los factores más inmediatos como el salario y las relaciones interpersonales.

Es por eso que podemos concluir que la hipótesis realizada en el plan de labor sobre los factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral es **parcialmente incorrecta**. El salario y las relaciones interpersonales son los factores predominantes, mientras que el reconocimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal, aunque importantes, no son los elementos más influyentes en este contexto. Es por esto que la hipótesis refutada es:

*“Los factores que más influyen en la motivación y satisfacción laboral son el salario, es decir, compensación económica, la relación con colegas y superiores y las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional”.*

**HIPÓTESIS 2:** *La implementación de las técnicas e iniciativas que se han desarrollado en las empresas vitivinícolas mendocinas con éxito en la actualidad han aumentado efectivamente la motivación y satisfacción laboral de los empleados.*

La casi unánime identificación de los empleados con los valores, costumbres y prácticas de la bodega sugiere que hay una base sólida de cultura organizacional. Este aspecto es fundamental para la motivación, ya que los empleados que se sienten alineados con la misión de la empresa suelen estar más comprometidos. Sin embargo, aunque este es un punto positivo, no garantiza por sí solo un aumento en la satisfacción y motivación si no se abordan otros factores como el salario y las oportunidades de crecimiento.

La alta proporción de empleados que reportan la existencia de reuniones regulares (92.9%) sugiere que hay un canal de comunicación bien establecido entre empleados y superiores. Sin embargo, aunque el 53.6% de los empleados mencionó haber recibido cursos y programas de capacitación, un 28.6% señaló que no se les han brindado suficientes oportunidades de desarrollo. Esto pone de manifiesto que, a pesar de los esfuerzos en formación, una parte significativa de la fuerza laboral percibe una falta de oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, el 71.4% de los empleados indicó que recibe metas específicas que promueven su desarrollo. Este dato es crucial, ya que más de la mitad de los empleados tiene claridad en sus objetivos. Esta práctica no solo mantiene la motivación, sino que es una estrategia clave que las bodegas utilizan para asegurar que los trabajadores no solo estén ocupados, sino comprometidos con su crecimiento personal y profesional.

Además, la alta frecuencia de elogios verbales (75%) es un indicador de que se están realizando esfuerzos de reconocimiento en el lugar de trabajo. Sin embargo, la percepción de que el reconocimiento no es equitativo el 50% considera que no se trata a todos de manera justa, sugiere que aún hay áreas de mejora.

Finalmente, tras analizar toda la información presentada, podemos concluir que la hipótesis planteada se cumple. Las técnicas, iniciativas y herramientas empleadas por las bodegas en diversos

ámbitos contribuyen significativamente a aumentar tanto la motivación como la satisfacción de los empleados.

A través del análisis de las respuestas obtenidas, y teniendo en cuenta todo lo analizado a nivel teórico, hemos podido observar que, a pesar de las áreas de mejora identificadas, la mayoría de los empleados encuestados se siente satisfecho o totalmente satisfecho con su trabajo. Este es un aspecto muy destacable, ya que esa satisfacción se traduce en un desempeño productivo, evidenciado por la alta calificación que los empleados otorgaron a su contribución al éxito de la bodega.

Además, no es cosa menor mencionar que más de la mitad de los empleados no ha considerado buscar otro empleo, lo cual refleja un nivel de estabilidad y retención positiva dentro de las bodegas. Sin embargo, factores como el salario, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento justo siguen siendo áreas críticas a mejorar para asegurar un compromiso duradero y reducir la rotación de personal. Abordar estos aspectos no solo potenciará la satisfacción de los empleados, sino que también fortalecerá la relación entre ellos y la empresa, contribuyendo a un mayor rendimiento y éxito sostenido en el tiempo.

Actualmente, vivimos en una época en la que el cambio de paradigmas es fundamental en todos los ámbitos. Es crucial poner un énfasis especial en la transformación de la mentalidad en la gestión del personal, ya que esta es la base sobre la cual se construyen otros cambios estratégicos, ya sean tecnológicos, comerciales o financieros. En este contexto, el área de Recursos Humanos cobra una importancia vital. Como mencionamos al principio del trabajo, las personas son el activo más valioso de las empresas; sin ellas, las organizaciones no funcionarían ni cumplirían sus objetivos. Por lo tanto, es esencial que las empresas en general continúen invirtiendo en la formación y capacitación de su personal. Esta inversión no solo potencia las habilidades individuales, sino que también fortalece el desempeño colectivo, asegurando así el éxito y la sostenibilidad de la organización en un entorno en constante evolución.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

*Alcoba, J., Mora, L., Barroeta, D., Forés, S., Vázquez, Á., Monserrate, C., & Serrano, J. (2022). Cómo construir la experiencia de empleado. Madrid, España, LID Editorial.*

*Albesa, Beatriz Mabel (2006). La motivación y el trabajo. Series de Cuadernos N° 123. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.*

*Chiavenato; I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.*

*Chiavenato; I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.*

*Chiavenato, I. (2012). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México.*

*Costales, F. (2009). Teorías contemporáneas sobre rendimiento laboral individual. Psicología y Organización, 48, 121-147.*

*Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.*

*Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (3ª ed.). McGRAW-HILL/Interamericana de España.*

*Fayol, H. (1916). Administración industrial y general (14.ª ed.). Dunod Editeur.*

*Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., & Franklin, E. B. (2017). Administración: un enfoque basado en competencias. México, DF, Cengage Learning Editores.*

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (13ª ed., Revisión técnica de M. P. Guzmán Brito, Trad. M. Á. Sánchez Carrión, M. del P. Carril Villarreal, & A. Deras Quiñones)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Pithod, Abelardo (1993): *Comportamiento organizacional. Psicología de las organizaciones*, Editorial Docencia, Fundación Universidad a Distancia Hernandarias, Buenos Aires.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento-Organizacional-13a-Ed- Nodrm. Comportamiento Organizacional, I. México, Pearson Education*.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional (Décima edición)*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración. 12ava. edición. México, Pearson Education*.

## Artículos

Carhuayal Huaranga, O. L. (2020). *El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.S.H S.A. Gestión en el Tercer Milenio, 23(46), 57-64*.

Carazas, S. E. G. (2006). *La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. Quipukamayoc, 13(26), 116-122*.

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a la Economía, 13(1). Recuperado de ISSN-e 1696-8360*.

Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & i Ivern, X. M. T. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*.

Lara Cedeño, M. G., Avilés Almeida, P. A., & Barba Salazar, J. A. (2021). *Relación del liderazgo con la productividad empresarial. Revista Publicando, 8(31), 15-25*.



Más, J. L. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.

Pursell, S. (2023, agosto 7). *Motivación laboral: definición, estrategias y ejemplos. Guía: prevenir estrés laboral.*

Blog de HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). *Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific*, 3(7), 177-192.

Torres, D. (2023, junio 21). *Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones. HubSpot Blog.* <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>

Obando Changuán, M. P. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. Universidad Técnica de Manabí.

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.

Yerovi, A. B. P. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. Didascalía: didáctica y educación*, 8(3), 179-186.

### **Tesis de grado**

Guillén, A. (2018). *Programa de reconocimiento en ROSEN (Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés, Escuela de Negocios, Licenciatura en Gestión y Dirección de Recursos Humanos). Buenos Aires, Argentina.*

Dirección URL del informe:

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16764/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Rec.%20Hum.%20Guill%C3%A9n.%20Agustina.pdf>

Sava, Laura Cecilia. (2011). *El valor humano de las PYMES: (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.*

Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/4833>.

*Melo, N. A., & Pironelli, S. (2021). Resignificación del turismo enológico: el caso de la bodega Trapiche Costa & Pampa, Chapadmalal.*

*Gago, L. M. (2013). Transformaciones y dinámica de acumulación en la agroindustria vitivinícola en la Provincia de Mendoza, en los últimos 25 años (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales).*

## ANEXO: ENCUESTA

# FORMULARIO MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL - BODEGAS MENDOCINAS

¡Hola!

Somos Florencia Del Pópulo y Camila Valentini, estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCUYO. Estamos realizando nuestra tesis de grado sobre motivación y satisfacción laboral en empresas vitivinícolas de la región.

El propósito de este formulario es recolectar información valiosa sobre la motivación de los empleados en bodegas, las técnicas empleadas para fomentar dicha motivación, los factores que más influyen en su satisfacción laboral y cómo estos aspectos impactan en la rotación y el rendimiento laboral.

Su participación es fundamental para nuestro estudio. Agradecemos de antemano el tiempo dedicado a completar este formulario.

Todas las respuestas serán *anónimas y confidenciales* y se utilizarán únicamente con fines académicos.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Edad \*

Tu respuesta

---

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa? \*

- Menos de 6 meses
- 6 meses - 1 año
- 1 - 3 años
- 3 - 5 años
- Más de 5 años

3. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo actualmente? \*

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

4. ¿En qué medida considera que su desempeño diario en la empresa es productivo y contribuye al éxito de la bodega? \*

- |          |                       |                       |                       |                       |                       |            |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
|          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
| Muy poco | <input type="radio"/> | Totalmente |

5. Entre los siguientes factores, ¿Cuáles considera que son los **tres más importantes** para su motivación y satisfacción en el trabajo? Por favor, elija únicamente los tres que más influyen en su experiencia laboral. \*

- Salario
- Relación con jefe y compañeros
- Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional
- Beneficios (home office, vales de comida, gimnasio, guardería, etc.)
- Reconocimiento y recompensa por parte de la empresa
- Ambiente laboral (seguridad en el trabajo, condiciones físicas del entorno, limpieza y mantenimiento, disponibilidad de recursos, etc.)

6. ¿Se siente identificado con los valores, costumbres y prácticas de la bodega? \*

- Sí, totalmente identificado
- Sí, parcialmente identificado
- No, poco identificado
- No, en absoluto identificado

7. ¿Qué aspectos de su trabajo considera que podría mejorar usted para contribuir de manera más efectiva a los objetivos de la bodega? \*

- Mejorar en la puntualidad
- Mayor colaboración en equipo
- Ser más proactivo/a en la identificación de oportunidades de mejora
- Participación en proyectos adicionales
- Aceptar y valorar de manera constructiva los consejos y sugerencias tanto de su superior como de su equipo de trabajo
- Gestionar mejor el tiempo y las prioridades
- Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los métodos utilizados para la comunicación y el feedback entre los empleados y superiores? \*

- Reuniones regulares
- Encuestas
- Sistema de gestión de desempeño
- Retroalimentación continua
- Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Se mantiene actualizado con las mejores prácticas y tendencias en su área de trabajo (ej.: leyendo artículos y publicaciones especializadas, participando en programas/ talleres, tomando cursos on-line de forma independiente, etc.) para así mejorar su desempeño? \*

- Sí
- No

10. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional se han ofrecido en la bodega en el último año? (selecciona toda las que apliquen). \*

- Cursos/ Programas de capacitación
- Talleres o seminarios
- Mentorías
- Rotación de roles
- No se han ofrecido oportunidades de desarrollo
- Otro: \_\_\_\_\_

11. ¿La empresa le proporciona metas específicas que promuevan su desarrollo y avance profesional? \*

- Sí
- No

12. ¿De qué manera cree que la autonomía en su trabajo impacta en su rendimiento laboral? \*

- Me permite tomar decisiones que mejoran mi rendimiento
- Me causa estrés y afecta negativamente mi rendimiento
- No tengo suficiente autonomía para evaluar su impacto
- No afecta mi rendimiento

13. ¿Qué factores suelen causar más frustración en su trabajo? \*

- Falta de reconocimiento
- Sobrecarga de tareas
- Conflictos con colegas
- Falta de recursos adecuados
- No suelo frustrarme en el trabajo
- Otro: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué tipo de reconocimiento recibe con mayor frecuencia en su lugar de trabajo? \*

- Verbal (elogios, felicitaciones, agradecimientos)
- No verbal (sonrisa/ contacto visual positivo, apretón de manos)
- Financiero (bonificaciones o premios)
- No recibo reconocimiento

15. ¿Considera que la empresa trata de manera justa a todos los empleados en términos de recompensas y reconocimiento según su desempeño? \*

- Sí
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

16. ¿Qué acciones ha tomado usted recientemente para mejorar su desempeño en el trabajo? \*

- Recibir formación o capacitación adicional
- Buscar feedback regularmente de superiores o compañeros
- Mejorar la colaboración con colegas
- Proponer nuevas ideas o soluciones
- No he tomado ninguna acción
- Otro: \_\_\_\_\_

17. ¿Ha considerado buscar otro empleo en el último año? \*

- Sí
- No

18. Si ha considerado buscar otro empleo, ¿Cuáles son las principales razones? (seleccione hasta dos opciones).

- Mejor salario en otra empresa
- Mejor ambiente laboral en otra empresa
- Falta de oportunidades de crecimiento en la bodega actual
- Insatisfacción con la relación con jefes y compañeros
- Falta de reconocimiento y valoración por parte de la bodega
- Beneficios insuficientes en comparación con otras empresas
- Otro: \_\_\_\_\_

19. ¿En qué aspectos cree que la empresa podría mejorar para reducir la rotación de personal? (**seleccione hasta dos opciones**). \*

- Capacitación y desarrollo profesional
- Relación con jefe y compañeros
- Oportunidades de crecimiento (promociones, cambios de rol, acceso a proyectos de mayor responsabilidad, etc.)
- Equilibrio entre vida personal y trabajo
- Reconocimiento y apoyo
- Salario y beneficios
- No necesita mejorar en ningún aspecto
- Otro: \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 5 de noviembre de 2024



Cosmila Valentini

.....  
Número de Registro: 32355  
DNI: 43.355.780



M. Florencia Del Popolo

.....  
Número de registro: 31964  
DNI: 43.153.177