

# La motivación del personal en asociaciones de medicina prepaga



UNIVERSIDAD  
FASTA

**Universidad:** F.A.S.T.A.

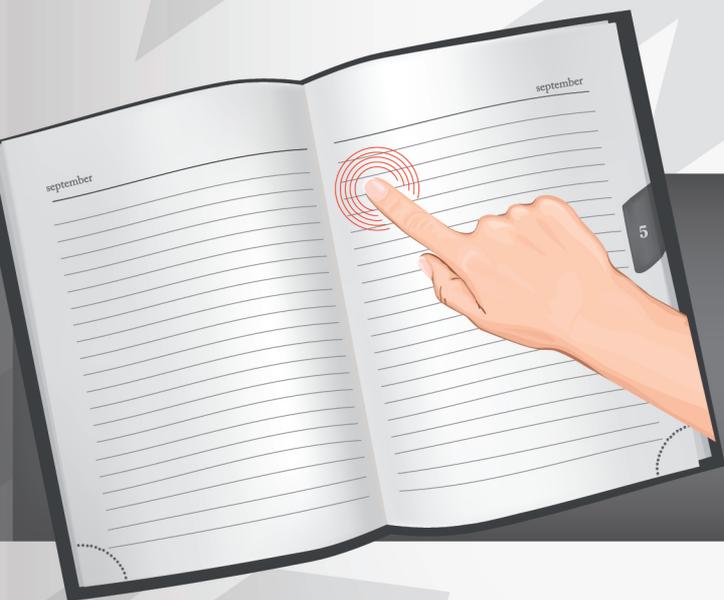
**Facultad:** Ciencias Económicas y Jurídicas

**Carrera:** Contador Público

**Alumno:** Leonardo José Rodríguez Storti

**Tutor:** Cdor. Alberto Della Maggiora

**Dpto. de Metodología:** Dra. Laura Cipriano



# INDICE GENERAL

Grilla de Abstract	1
Resumen	2
Abstract	2
Protocolo de investigación	4
Título	4
Área temática	4
Tema	4
Fundamentación	4
Problema	4
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Diseño metodológico	7
Universo-Población	7
Muestra	7
Unidad de análisis	7
Variable	7
Hipótesis	7
Instrumento de relevamiento de datos	9
Plan de análisis	12
Marco teórico	13
Estado de la cuestión	13
¿Qué es la motivación?	18
Dinero	20
Bonos	20
Opción de compra de acciones de la compañía	20

Beneficios pagados por la empresa	21
Planes de pago por habilidades	22
¿Qué es un plan de pago por habilidades?	22
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	23
Teoría de la motivación – higiene	25
Calidad de vida en el trabajo	26
Modelo de CVL de Hackman y Oldman	29
Modelo de CVL de Walton	30
Modelo de CVL de Nadler y Lawler	30
Las siete premisas de Pfeffer	31
Anexos	33
Anexo I	33
Anexo II	34
Anexo III	35
Anexo IV	36
Anexo V	37
Anexo VI	38
Anexo VII	39
Glosario	40
Relevamiento de datos	42
Análisis de la información relevada	42
Resultados obtenidos	43
Análisis de los resultados obtenidos	44
Conclusiones	53
Sobre los objetivos específicos	53

Sobre el objetivo general	57
Bibliografía general	59
Agradecimientos	61



**ABSTRACT**

## La motivación del personal en asociaciones de medicina prepaga

Autor	Leonardo José Rodríguez Storti
Título	La motivación del personal en asociaciones de medicina prepaga
Idioma	Castellano
Universidad	F.A.S.T.A.
Facultad	Ciencias Económicas y Jurídicas
Área de Conocimiento	Ciencias Económicas
Carrera	Contador Público
Dirección Disciplinaria	Cdor. Alberto Della Maggiora
Dirección Metodológica	Seminario de Graduación. Profesor Titular. Dra. Laura Cipriano
	Departamento de Metodología de la Investigación. Profesor Titular. Dra. Laura Cipriano
Palabras Claves	Motivación _ Calidad de Vida Laboral _ Dinero _ Recursos Humanos
Fecha de Defensa	Diciembre 2.012

## **Resumen**

Uno de los desafíos más importantes que deben afrontar las organizaciones para poder sobrevivir es el manejo de los recursos humanos.

La complejidad de dicho recurso generó a través de las décadas diversas teorías que trataban de encontrar el método ideal de motivación del personal, a fin de lograr un mayor nivel en la productividad.

Al principio el dinero era el elemento utilizado a la hora de motivar, pero diversos estudios comprobaron que las personas se sentían motivadas en primer lugar por elementos no monetarios:

Así surgieron las teorías de Calidad de Vida Laboral, las cuales además del dinero, implementan elementos como:

- Eliminación de barreras jerárquicas
- Ambiente psíquico y físico saludable de trabajo
- Fomento de relaciones interpersonales positivas
- Reconocimiento por parte de los superiores
- Capacitación continua

El objetivo general de este trabajo es determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata logrado a través de la implementación de las teorías anteriormente mencionadas.

**Palabras claves:** motivación, calidad de vida laboral, dinero, recursos humanos

## **Abstract**

One of the most significant challenges enterprises have to face in order to survive is the running of human resources.

This resource complexity created though decades several theories that tried to cope with the ideal method to motivate the staff for the purpose of a higher productivity level.

At the beginning, the only motivational resource was money; however, various studies showed that people felt more motivated for other reason besides money.

Different working life quality theories appeared in response that implemented other elements apart from money such as:

- The rooting out of hierarchical barriers.
- A psychic and physic healthy work environment.
- Positive interpersonal relationship encouragement.
- Superiors' acknowledgment.
- Permanent training

This work main aim is to determine how motivated the staffs in private medical associations located in Mar del Plata are; and the implementation of the theories previously mentioned.

Key words: motivation, Working life quality, money, human resources.



# PROTOCOLO DE INVESTIGACION

**Título:** La motivación del personal en asociaciones de medicina prepaga

**Área temática:** Administración de Recursos Humanos

**Tema:** Motivación

**Fundamentación:** Siendo el servicio brindado por las asociaciones de medicina prepaga catalogado como “preferencial”, este trabajo intenta mostrar si la “energía aplicada”<sup>1</sup> hacia sus socios también se aplica para con sus empleados a través de algunos de los elementos de motivación.

Este tipo de asociaciones no solo compiten entre sí en pos de liderar el mercado captando un mayor número de afiliados en cualquiera de sus clases (obligatorios, directos, convenio, derivación de aporte de monotributo, etc.), sino también en obtener un reconocimiento social de importancia y considerarse en el ranking de las marcas como una de las más prestigiosas.

De un tiempo a esta parte la llamada “Responsabilidad Social Empresaria” ha sido otro de los rubros en que las empresas aportan recursos y esfuerzos para llevar a cabo actividades que demuestren su compromiso con la comunidad en la que se desarrollan.

Sin embargo uno de los factores determinantes en el liderazgo empresarial no transcurre en el ámbito externo de las mismas, sino que se relaciona con su activo más importante: sus empleados.

Para que las organizaciones sobrevivan es vital que las mismas asignen la misma proporción de recursos y esfuerzos que utilizan para liderar el mercado, en la motivación de sus empleados.

Varios estudios han demostrado que no solo el dinero motiva a las personas, sino también todos aquellos elementos que conforman una calidad de vida laboral óptima.

Vale recordar que la motivación suele ser la savia vital para emprender el camino hacia la autorrealización, siendo ésta la cúspide de la felicidad laboral.

**Problema:** ¿Cuál es el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata?

---

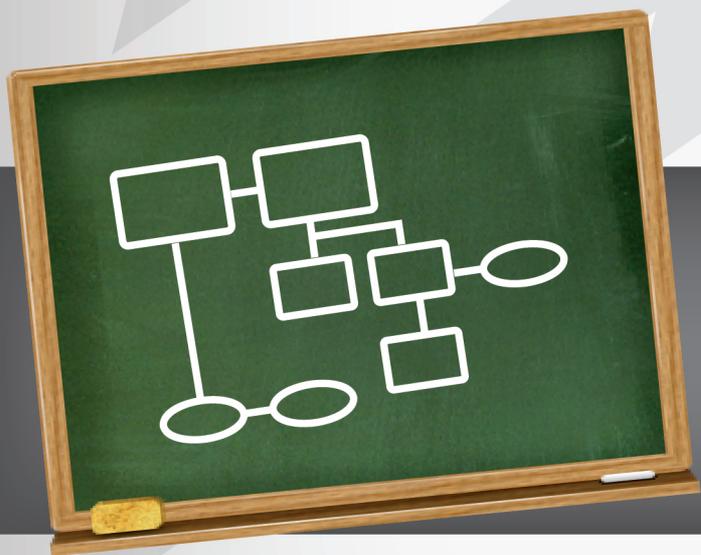
<sup>1</sup> **Energía aplicada:** esfuerzo dirigido a uno o varios objetivos en pos de su cumplimiento.

**Objetivo General:** Determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata.

**Objetivos Específicos:**

- Definir el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata mediante la utilización del dinero (en cualquiera de sus especies: efectivo, bonos, acciones, beneficios pagos) como elemento motivador.
- Precisar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata mediante la utilización del programa de pagos por habilidades como elemento motivador.
- Especificar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata con respecto al trabajo que ejecutan como elemento motivador.
- Determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata en relación a las posibilidades de crecimiento en la organización como elemento motivador.
- Establecer el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata en relación al reconocimiento por parte de sus superiores por los resultados obtenidos como elemento motivador.
- Calcular el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata con respecto al salario percibido en relación al del mercado como elemento motivador.
- Especificar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto al equilibrio “vida personal – vida laboral” como elemento motivador.
- Definir el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a las relaciones humanas con el grupo de trabajo como elemento motivador.
- Establecer el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a las relaciones humanas con la organización como elemento motivador.
- Precisar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata en relación al ambiente físico y psicológico de trabajo como elemento motivador.

- Determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a la libertad de decidir como elemento motivador.
- Calcular el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a la posibilidad de participar en el trabajo como elemento motivador.



# DISEÑO METODOLOGICO

## **Diseño Metodológico**

Se utilizó la técnica de la encuesta en la cual cada persona responderá en forma anónima.

Las respuestas serán expresadas a través de una puntuación.

**Universo-Población:** El personal de las asociaciones de medicina prepaga ubicadas en la ciudad de Mar del Plata que se detallan a continuación:

- O.S.D.E.
- Sami
- Medifé
- Galeno
- Omint
- Médicus
- Swiss Medical

**Muestra:** Número de personas calculado en base aleatoria sobre la cantidad de empleados de cada asociación de medicina prepaga.

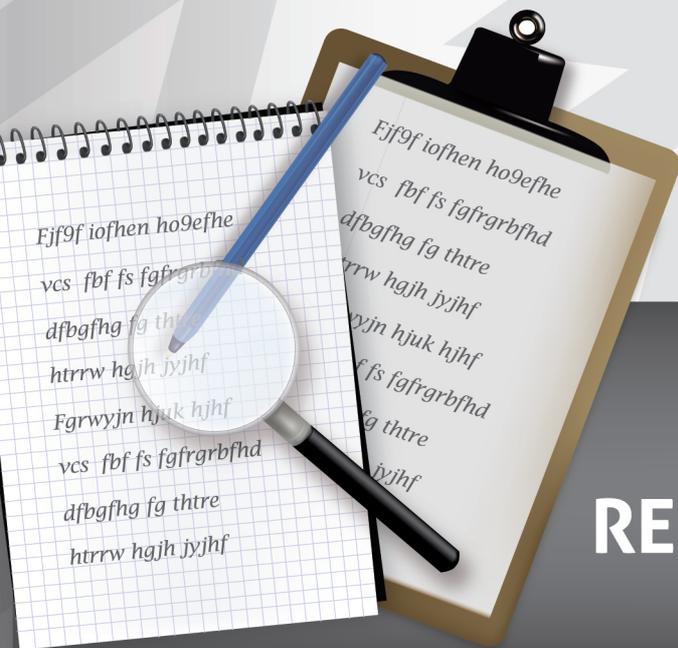
<b>ASOC. DE MED. PREPAGA</b>	<b>CANTIDAD DE EMPLEADOS</b>	<b>Nº DE EMPLEADOS ENCUESTADOS</b>
O.S.D.E.	170	19
Sami	167	17
Medifé	Número desconocido	No autorizaron relevar la información
Galeno	Número desconocido	No autorizaron relevar la información
Omint	Número desconocido	No autorizaron relevar la información
Médicus	Número desconocido	No autorizaron relevar la información
Swiss Medical	12	1 (no autorizaron más)

**Unidad de análisis:** Cada integrante del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata.

**Variable:** El nivel de motivación, que es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

**Hipótesis:** El nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata es "Bueno". Los principales elementos de motivación para alcanzar dichos niveles son el dinero y los aspectos que hacen a la calidad de vida laboral.

HIPÓTESIS			
El nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata es "Bueno". Los principales elementos de motivación para alcanzar dichos niveles son el dinero y los aspectos que hacen a la calidad de vida laboral.			
VARIABLE MONETARIA		VARIABLE CALIDAD DE VIDA LABORAL	
Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual a través de la percepción de dinero.		Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual a través de algunos de los aspectos de la calidad de vida laboral	
DIMENSIONES	INDICADORES	DIMENSIONES	INDICADORES
Remuneración adecuada al trabajo	Grado de adecuación entre la remuneración y la labor realizada habitualmente.	Autonomía	Grado de libertad percibida para tomar decisiones y realizar el trabajo.
Equidad interna	Grado de equilibrio entre las remuneraciones de un mismo nivel jerárquico.	Significado de la tarea	Grado de satisfacción obtenido por la tarea ejecutada.
Equidad externa	Grado de equilibrio entre las remuneraciones de una organización respecto a las del mercado al que pertenece.	Posibilidad de carrera	Grado de oportunidad que ofrece la organización para que el individuo crezca en la misma.
Pago por habilidades	Grado de adecuación entre la remuneración y la cantidad de competencias o habilidades que posee el individuo.	Reconocimiento	Grado en que los superiores reconocen al individuo, las tareas que realizó eficazmente.
		Trabajo y espacio total de vida	Grado de equilibrio entre el tiempo que demanda el trabajo y la vida privada.
		Ambiente físico de trabajo	Grado de adecuación entre el ambiente laboral y la salud y bienestar de la persona en lo referente al espacio, ventilación, iluminación y ruido.
		Ambiente psíquico de trabajo	Grado de adecuación entre el ambiente laboral y la salud y bienestar de la persona en lo referente al estrés.
		Relaciones interpersonales y grupales	Grado en que los miembros de una organización perciben que colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo.
		Relaciones humanas con la organización	Grado en que los miembros de una organización perciben que se desarrollan en un ambiente democrático, sin barreras jerárquicas notorias y que se establecen en forma clara las normas, derechos y obligaciones.



# INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE DATOS

Se trata de una encuesta en donde el usuario debe especificar en que asociación de medicina prepaga sita en la ciudad de Mar del Plata se desempeña y calificar cada afirmación de acuerdo a la escala que se detalla a continuación.

Asociación de medicina prepaga: .....

Por favor asigne a cada afirmación el valor de 1 a 5 según lo que detalle la siguiente escala:

5) Totalmente de acuerdo (cuando ocurre el 100% de las veces)

4) De acuerdo (cuando ocurre el 75% de las veces)

3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (cuando ocurre el 50% de las veces)

2) En desacuerdo (cuando ocurre el 25% de las veces)

1) Totalmente en desacuerdo (cuando ocurre el 0% de las veces)

1) Ha alcanzado un nivel de autorrealización respecto a las tareas en las que se desempeña en el trabajo.

.....

2) En la organización donde se desempeña, las diferencias de sueldo entre las personas de un mismo nivel jerárquico se basan en las aptitudes y logros de cada individuo (se excluyen aspectos legales como por ejemplo: antigüedad).

.....

3) Percibe una remuneración acorde al mercado al que pertenece la organización donde se desempeña.

.....

4) La remuneración que percibe se puede incrementar si adquiere nuevas habilidades.

.....

5) En la organización donde se desempeña tiene libertad para tomar decisiones que tienen que ver con su trabajo.

.....

6) Percibe una remuneración acorde a las tareas que realiza.

.....

7) En la organización en donde se desempeña existen posibilidades de crecimiento para quienes se esfuerzan.

.....

8) Recibe elogios por parte de sus superiores cuando realiza sus tareas con éxito.

.....

- 9) Recibe una gratificación por parte de sus superiores cuando realiza sus tareas con éxito.  
.....
- 10) Recibe un premio no monetario por parte de sus superiores cuando realiza sus tareas con éxito  
.....
- 11) Recibe un aumento por parte de sus superiores cuando realiza sus tareas con éxito.  
.....
- 12) Posee una carga horaria laboral de entre 40 y 45 horas semanales.  
.....
- 13) Posee jornada mensual reducida (por ejemplo: una vez al mes puede retirarse antes del trabajo sin realizar ninguna compensación).  
.....
- 14) Su jornada laboral no afecta los sábados después de las 13hs ni los domingos.  
.....
- 15) Si su cumpleaños cae un día laboral no debe presentarse a trabajar.  
.....
- 16) Su empleo no afecta el tiempo que dedico a mi familia, resto de relaciones personales y esparcimiento.  
.....
- 17) El mobiliario laboral es ergonómicamente confortable.  
.....
- 18) Su ambiente de trabajo es espacioso.  
.....
- 19) Su ambiente de trabajo posee buena ventilación.  
.....
- 20) Su ambiente de trabajo posee buena iluminación.  
.....
- 21) Su ambiente de trabajo carece de ruidos molestos y/o nocivos.  
.....
- 22) Sus tareas no requieren de un nivel excesivo de presión.  
.....
- 23) No recibe maltrato por parte de sus superiores.  
.....
- 24) En el departamento donde se desempeña no percibe un mal ambiente laboral.  
.....

25) En su trabajo existe un clima de colaboración y cooperación.

.....

26) Es notorio el clima de compañerismo en su ambiente laboral.

.....

27) La organización donde se desempeña es abierta a la hora de recibir propuestas por parte de sus empleados.

.....

28) Sus superiores no establecen barreras jerárquicas notorias.

.....

29) La organización en donde se desempeña, las normas, derechos y obligaciones están establecidos en forma clara y concisa.

.....

30) La organización en donde se desempeña promueve el bienestar entre sus empleados y la cultura de la misma.

.....

### **Plan de análisis**

Para responder a las afirmaciones, el encuestado debe asignar a cada respuesta el valor de 1 a 5 según el mismo esté respecto a las mismas:

- 5) Totalmente de acuerdo (cuando ocurre el 100% de las veces)
- 4) De acuerdo (cuando ocurre el 75% de las veces)
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (cuando ocurre el 50% de las veces)
- 2) En desacuerdo (cuando ocurre el 25% de las veces)
- 1) Totalmente en desacuerdo (cuando ocurre el 0% de las veces)

Una vez que todas las encuestas de la muestra fueron contestadas:

1. Se calcula cual sería la máxima puntuación total de la encuesta (si todos los encuestados hubiesen calificado con "5" a todas las afirmaciones).
2. Se suman todas las calificaciones (para responder al objetivo general) y se suman todas las calificaciones por dimensiones (para responder a los objetivos específicos).

Una vez obtenidos los montos se obtiene el nivel de motivación de acuerdo a que porcentaje del total se obtuvo según especifica la siguiente escala:

**Nivel de motivación Excelente:** entre el 81 % y el 100%

**Nivel de motivación Muy Bueno:** entre el 80 % y el 61%

**Nivel de motivación Bueno:** entre el 60 % y el 41%

**Nivel de motivación Regular:** entre el 40 % y el 21%

**Nivel de motivación Malo:** entre el 20 % y el 0%



**MARCO TEORICO**

## **Marco Teórico**

### **Estado de la cuestión**

Relevados los datos provenientes de distintos libros y revistas especializadas, se obtuvo importante información acerca de como juegan las diferentes técnicas de motivación en estos tiempos, transformándose en uno de los principales desafíos de las organizaciones.

Muchas personas sienten al trabajo como una carga que deben sobrellevar para poder subsistir.<sup>2</sup>

Por dicha razón es labor de las organizaciones hacer que su personal vea al trabajo como un camino de autorrealización, motivándolos así a maximizar su rendimiento.

El dinero ha sido siempre un elemento clave en materia de motivación, ya que no solo posee un valor nominal, sino también puede ser símbolo de reconocimiento cuando se origina en una gratificación o aumento por logro de objetivos.

No se debe olvidar que existen otros factores motivacionales aparte del dinero, como por ejemplo:

- Ambiente laboral saludable
- Status
- Pertenencia al grupo
- Reconocimiento por parte de los superiores

Los programas de incentivos son parte del escenario corporativo a nivel mundial, dichos programas se basan en la motivación de sus empleados, impulsando así su entusiasmo y productividad.

Un ejemplo ilustrativo es el de la compañía DHL, la cual entregó a cada agente de ventas un modelo de contenedor para que tengan en sus escritorios. Cada empleado que supera las ventas mensuales presupuestadas recibe un bloque que coloca en el pequeño contenedor como símbolo de sus logros. Dichos bloques pueden ser canjeados por dinero en efectivo; también existe la posibilidad de canjear el contenedor completo por un viaje con determinados gastos pagos.<sup>3</sup>

Al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, no se debe dejar de analizar 2 variables interrelacionadas

---

<sup>2</sup> Blake (2005)

<sup>3</sup> Robbins (1999:167-229)

entre sí y vinculadas con la motivación, éstas son: la falta de insatisfacción laboral y la satisfacción laboral.<sup>4</sup> Es importante destacar que si se cuenta con personal motivado las posibilidades de incrementar el valor económico son mayores.

La falta de insatisfacción se vincula con:

- Condiciones (físicas y psíquicas) óptimas de trabajo
- Clima laboral de cooperación, relaciones interpersonales y apoyo entre los distintos niveles jerárquicos
- Servicios y beneficios para el personal y sus familias

Por otro lado la satisfacción se vincula con:

- Retribuciones económicas por objetivos cumplidos
- Opción de adquisiciones de acciones de la empresa
- Porcentaje sobre los beneficios

Por dichas razones las organizaciones no deben olvidar retribuir en forma justa y equitativa a sus empleados, tanto en los aspectos económicos como no económicos.

Un salario insuficiente, poco ligado a los objetivos y al rendimiento, desmotiva a los trabajadores que tienen que sufrirlo.<sup>5</sup>

En un sistema motivador todo el mundo conoce en donde se sitúa en la consecución de objetivos, por ende, conoce que nivel de rendimiento debe alcanzar para lograr los mismos.

Un modelo de motivación salarial es el de 3R: remuneración, recompensa y reconocimiento.

El primero es el salario dado por la organización por el hecho de trabajar en ella. El segundo es el salario ligado al cumplimiento de un objetivo histórico (ventas, resultado del puesto, ranking de ventas). El tercero es el salario ligado a logros creados ex profeso, por lo tanto no históricos; se obtiene al superar las expectativas y normalmente se relacionan con una promoción de cargo.

El término “compensar” está relacionado con la idea de intercambio o retribución, es decir, dar “algo” igual a lo que es recibido.

Las organizaciones han utilizado esta idea para alentar a sus empleados a elevar su nivel de productividad a fin de recibir una compensación por la labor realizada.

---

<sup>4</sup> Giacomozzi, Gallegos Muñoz y Lara Hari (2008)

<sup>5</sup> Cuadrado I Salido (2006:20-25)

La compensación se compone de 3 grandes elementos:<sup>6</sup>

- La remuneración base (relacionada a los aspectos legales del mercado)
- Los incentivos (relación directa entre el resultado obtenido por el empleado y el incentivo obtenido, este último se materializa en bonos, participación de las ganancias, etc.)
- Los beneficios (componentes no monetarios como vacaciones pagas, seguros de vida, etc.)

Existen numerosas técnicas de compensación, entre ellas se pueden citar las siguientes:

- Pago por habilidades
- Banda amplia
- Compensación basada en el equipo
- Compensación variable basada en el rendimiento
- Beneficios compartidos
- Participación en las ganancias
- Incentivos para pequeños grupos
- Incentivos individuales
- Incentivos a largo plazo
- Pago de sumas totales
- Programas de reconocimiento

Otra opción para motivar a los empleados es la de formar grupos de trabajo bajo la técnica del “think tanks”, la misma consiste en la constitución de un foro de análisis y discusión formado por miembros de distintas áreas de una organización.<sup>7</sup>

Dichos grupos se reúnen cada determinado lapso de tiempo (mensual, trimestral, semestral, etc.) en un lugar distinto al espacio habitual de trabajo. Allí cada grupo evalúa su gestión, analiza sus fortalezas y debilidades, explica los desvíos ocurridos y planifica conjuntamente las estrategias a seguir.

Esta técnica ha obtenido resultados satisfactorios en materia de motivación al personal alentando aspectos como: cooperación, habilidad de negociación, formación de equipos, compromiso, creatividad, comunicación, empatía y lealtad.

---

<sup>6</sup> Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo (2006)

<sup>7</sup> Celano Gomez (2001:80-81)

Además se debe recordar que un dólar en el presupuesto de cualquier empresa vale siempre un dólar, en cambio una persona tiene el valor que la empresa decida darle.

Las direcciones de recursos humanos son clave para transformar potencialidad en potencia, partiendo del conocimiento de las aptitudes de los actores de los actores involucrados. Por dicha razón las organizaciones deben invertir en la capacitación y bienestar de sus empleados; logrando así un alto rendimiento por parte de los mismos.<sup>8</sup>

Estudios recientes en distintas partes del mundo han demostrado que el nuevo desafío que tiene la economía es hacer felices a las personas.

Al abordar la temática un gran número de personas mencionaron aspectos personales antes que el dinero como factor clave de la felicidad.

En nuestro país en el 2011, 1012 personas fueron encuestadas bajo el marco de un estudio de TNS Gallup y la Universidad de Palermo; el resultado fue que antes que el dinero el 17% mencionó el pasar más tiempo con su familia, el 13% el amor y el 10% la salud.<sup>9</sup>

No obstante cabe aclarar que si bien el dinero no compra la felicidad, la falta del mismo produce carencias que provocan infelicidad.

Por situaciones similares a las descritas en los dos párrafos anteriores, el estudio sobre la temática en cuestión dio origen a lo que se conoce como programas de calidad de vida laboral; los mismos cobran un especial interés en los años 70 en EEUU y parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.<sup>10</sup>

Dichos programas pueden abordarse desde diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio; entre otros se pueden arribar desde los siguientes factores:

- Motivación hacia el trabajo
- Equilibrio entre “vida laboral – vida personal”
- Satisfacción laboral
- Eficacia y productividad organizacionales
- Condiciones del entorno socioeconómico
- Bienestar físico, psicológico y social

---

<sup>8</sup> March (2008:76-78)

<sup>9</sup> De Biase (2011)

<sup>10</sup> Segurado Torres y Argulló Tomás (2002:828-836)

- Relaciones interpersonales
- Participación en la organización
- El trabajador como recurso y no como costo empresarial

Por ende muchas compañías están reaccionando ante demandas del personal con respecto a horarios flexibles y jornadas reducidas; ya que el deseo de los empleados por compartir más tiempo con sus familias ha costado a varias empresas pérdidas de talentos, los cuales no son fáciles de reemplazar.<sup>11</sup>

Los mecanismos que las empresas han implementado para no perder talentos y conjuntamente motivar a los empleados a desempeñarse en la organización por sus beneficios son:

- Horario flexible
- Falta justificada por hijo enfermo o persona a cargo (generalmente el primero se le otorga preferencialmente a la madre)
- Licencias por maternidad y paternidad extendidas
- Seguros de vida para el grupo familiar
- Cobertura médica (prepaga) para el grupo familiar
- Semana laboral comprimida (liberar al empleado una tarde o unas horas de trabajo)

Otra ventaja de estos mecanismos es que la motivación no implica erogaciones financieras.

Como se comentó anteriormente, uno de los desafíos de las organizaciones es captar y retener talentos.

Para lograr esto la corporación Microsoft Argentina no solo implementó una política de remuneraciones competitivas y 2 revisiones anuales de salarios; sino también incorporó un programa de beneficios en un marco de flexibilidad para que el empleo no represente un corte a otras actividades de la vida.<sup>12</sup> Entre otras incluye:

- Teletrabajo
- Horario flexible
- Si un feriado cae un día no laboral puede ser tomado durante la semana
- Sesiones de masaje
- Clases de yoga
- Salón de juegos

---

<sup>11</sup> Jueguen (2011)

<sup>12</sup> Jueguen (2012)

- Sala maternal
- Programas dietarios asistidos por parte de nutricionistas

Ya sea por afiliación directa, derivación de aportes de obras sociales o contratación de servicios parciales; en la Argentina cada vez más personas se inclinan por las asociaciones de medicina prepaga a la hora del cuidado de su salud, siendo los jóvenes quienes encabezan este creciente fenómeno.

La Superintendencia de Servicios de Salud asegura que funcionan más entidades de medicina prepaga que las que se creía<sup>13</sup>.

El servicio brindado por las asociaciones mencionadas en los párrafos anteriores está catalogado como “preferencial”; este trabajo intenta determinar si la “energía aplicada”<sup>14</sup> por dichas asociaciones hacia sus socios también se aplica para con sus empleados a través de algunos de los elementos de motivación.

Por ende es menester definir previamente que es la motivación y comentar diversas teorías y/o técnicas que hablen de ella.

### **¿Qué es la motivación?**

Si se consulta el diccionario de la Real Academia Española, motivación es “ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”.

Pero ¿cómo se debe entender en el ámbito de las organizaciones?, en ese caso cuando un directivo desea “motivar” a sus subordinados, lo que pretende es lograr que en los mismos se despierte “el apetito” de satisfacer determinadas necesidades, pudiendo lograr dicho objetivo a través de la mejora continua y creciente de sus labores.

Respecto a la motivación hay dos aspectos que hay que tener en cuenta antes de realizar cualquier estudio y/o análisis al respecto:

1. Una de las cuestiones que enseñó Herzberg es que: lo contrario de “motivar” no es “desmotivar”, es “no motivar”. Desmotivar es otra cosa, y tiene su propio contrario, “no desmotivar”<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Anónimo (2012)

<sup>14</sup> Energía aplicada: esfuerzo dirigido a uno o varios objetivos en pos de su cumplimiento.

<sup>15</sup> Cuadrado I Salido (2006: 20 -25)

2. Mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, es decir, que algunos individuos la poseen y otros no. En la práctica, algunos gerentes etiquetan a sus empleados de perezosos ya que parecen carecer de motivación, por ende siempre serán flojos. Diversos estudios han demostrado que no es así.

Es sabido que la motivación es el resultado de las interacciones del individuo y su contexto, y que el nivel de la misma varía de un individuo a otro, como del mismo individuo dependiendo del momento y ámbito que se trate. Por ejemplo un empleado que se aburre fácilmente cuando jala una palanca sobre su prensa de perforación, podría jalar la palanca de una máquina tragamonedas en un casino por horas sin la mínima señal de aburrimiento.

Dado lo expuesto, la motivación se define como: la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, se estrechará el enfoque hacia las metas organizacionales, en particular, las que ocasionen un mayor rendimiento de los individuos integrantes de la organización, a fin de reflejar un interés singular en el comportamiento relacionado con el objeto de este trabajo<sup>16</sup>.

Los conceptos claves de la definición son:

- El esfuerzo
- Las metas organizacionales
- Las necesidades

El esfuerzo es una medida de intensidad, quien está motivado se empeña en llegar a la meta que se había propuesto. En el ámbito empresarial dicha intensidad combinada con la calidad del esfuerzo es lo que se debe buscar.

Una necesidad es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea una tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Los impulsos, a su vez, generan un comportamiento de búsqueda para alcanzar metas particulares que, si se obtienen, satisfacen la necesidad y favorecen la reducción de la tensión (ver Anexo I).

No se debe olvidar que en este caso, las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.

---

<sup>16</sup> Robbins (1999: 168)

Uno de los constantes desafíos de las organizaciones es lograr que sus empleados sientan el deseo de mejorar, de adquirir conocimientos y desarrollar sus habilidades. Por ello la verdadera motivación es la que hace algo más que modificar la conducta de un individuo; es la que eleva su nivel de rendimiento y crea un empleado más válido y comprometido con la organización.

### **Dinero**

El motivador universal por excelencia es el dinero, ya que el mismo permite la obtención de bienes y servicios por parte de sus usuarios, por ende las personas realizarán sus mejores esfuerzos en sus trabajos en pos de obtener la mayor cantidad de dinero posible.

Además el dinero significa más que su valor nominal, es un parámetro de referencia con respecto al resto del plantel de trabajadores. Por ejemplo el empleado “A” obtuvo un aumento del 12% y el empleado “B”, quien tiene la misma jerarquía y nivel salarial que el primero, obtuvo un aumento del 7%; si bien los dos obtuvieron una recompensa por sus labores es claro que el empleado “A” es más valioso para la organización que el empleado “B”.

El valor del dinero como medio de intercambio es obvio. Las personas probablemente no trabajen solamente por dinero, pero quítenles el dinero y ¿cuánta gente se presentaría a trabajar? Un estudio de cerca de 2.500 empleados encontró que mientras estas personas estaban en desacuerdo sobre lo que era su motivador número uno, en forma unánime colocaron al dinero como número dos. El estudio reafirma que para la inmensa mayoría de la fuerza laboral, el dinero es absolutamente necesario a fin de satisfacer sus necesidades básicas fisiológicas y de seguridad<sup>17</sup>.

El dinero puede ser utilizado como elemento motivador no solo tomando al mismo como suma monetaria en efectivo, existe también otras especies como por ejemplo:

**Bonos:** se trata de letras de cambio mediante las cuales los empleados pueden obtener un importe mayor al nominal debido a los intereses que devengan dichas letras.

**Opción de compra de acciones de la compañía:** es una de las formas de remuneración variable. Consiste en transferir o vender a precio subsidiado, acciones de la empresa a empleados de la misma, convirtiéndolos así en socios.

De esta manera los trabajadores aumentarán su compromiso, rendimiento y productividad ya que “si la empresa gana, ellos ganan”.

---

<sup>17</sup> Caudron (1993: 33)

**Beneficios pagados por la empresa:** son de naturaleza heterogénea, ya que la organización opta por cuales van a ser los beneficios brindados.

Entre los más comunes se pueden encontrar:

- Pago de seguro de vivienda particular
- Pago de seguro del vehículo particular
- Estadías pagas en spa
- Vacaciones pagas
- Planes de medicina privada para el grupo familiar

El mejor caso para tomar al dinero como motivador, es una revisión de los estudios realizados por Edwin Locke de la Universidad de Maryland<sup>18</sup>. Locke observó cuatro métodos de motivar el desempeño del empleado:

- Dinero
- Establecimiento de metas
- Participación en la toma de decisiones
- Rediseño de trabajos que diera a los trabajadores un mayor desafío y responsabilidad

Él encontró que el mejoramiento promedio con el dinero fue de 30%; el incremento del desempeño con el establecimiento con el establecimiento de metas de 16%; la participación mejoró el desempeño por menos de 1%; y el rediseño del trabajo impactó el desempeño en promedio 17%. Además cada estudio que Locke revisó, en que se utilizó dinero como un método de comparación dio como resultado algún mejoramiento en el desempeño del empleado. Tal evidencia demuestra que el dinero probablemente no sea el único motivador, pero es difícil argüir que no motiva<sup>19</sup>.

Para que el dinero motive el desempeño de un individuo se deben reunir ciertas condiciones. Primero, el dinero debe ser importante para el individuo. Segundo, el individuo debe percibir al dinero como una recompensa directa por su desempeño. Tercero, la cantidad marginal de dinero ofrecida por el desempeño debe ser percibida por el individuo como significativa. Finalmente, la gerencia debe tener discreción de recompensar con más dinero a quienes demuestran un alto desempeño<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Locke (1980:363-383)

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins (1999:196)

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins (1999:197)

## **Planes de pago por habilidades**

Las organizaciones contratan gente por sus habilidades, luego los colocan en trabajos y les pagan basándose en sus títulos de puesto o su rango. Por ejemplo un gerente gana \$50.000 mensuales, un sub-gerente \$35.000 y un encargado de departamento \$12.000. Pero si las organizaciones contratan gente debido a sus aptitudes, ¿por qué no les pagan precisamente por esas aptitudes? Algunas organizaciones sí lo hacen.

Los trabajadores de American Steel & Wire pueden elevar sus sueldos anuales hasta \$12.480 si adquieren hasta diez habilidades. En el centro de servicio de AT&T Universal Card en Jacksonville, Florida, los representantes de servicio a clientes mejor pagados han rotado de cuatro a seis proyectos de solución de problemas durante dos o tres años, y se han vuelto expertos para solucionar cualquier problema de facturación, de tarjetas perdidas u otros problemas que una tarjeta habiente pueda enfrentar. Los nuevos empleados de la planta de comida para animales de Quaker Oats en Topeka, Kansas, comienzan ganando \$8,75 por hora, pero pueden alcanzar la máxima de \$14,50, cuando manejan entre diez y doce habilidades, como operación de montacargas y controles de computadora de la fábrica. Salomon Brothers, una importante empresa de corretaje, está usando un sistema de pago por habilidades para convertir a los especialistas independientes y entrenados en una sola área, en expertos en distintas áreas, además de alentarlos a ser participantes de equipo. Frito Lay Corporation une su compensación para los gerentes con los progresos que hagan para desarrollar sus habilidades de liderazgo, facilitación de proceso de grupo y comunicaciones<sup>21</sup>.

## **¿Qué es un plan de pago por habilidades?**

Un salario basado en la habilidad es una alternativa al salario basado en el puesto. En lugar de que el título del puesto de un individuo determine la categoría del salario, el pago por habilidades, también llamado pago por competencias, establece niveles de salario con base en la cantidad de habilidades que tengan los empleados o en el número de tareas que puedan hacer<sup>22</sup>. Entonces, los planes de pago por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Por ejemplo, en Polaroid Corporation, el sueldo más alto que uno puede ganar como operador de una máquina es de U\$S14 por hora. Sin embargo, debido a que la

---

<sup>21</sup> Gabor (1992:F5)  
Wall Street Journal (1992:A1)  
Verespej (1994:14)

<sup>22</sup> Ledford Jr. (1995:55- 62)

compañía tiene un plan de pago por habilidades, si los operadores de la máquina amplían sus aptitudes para incluir habilidades adicionales como contabilidad del material, mantenimiento de equipo e inspección de calidad, pueden ganar primas de hasta 10% más. Si pueden aprender algo de las habilidades de sus supervisores pueden ganar más todavía<sup>23</sup>.

En definitiva este programa consiste en incrementar el sueldo básico del empleado de acuerdo a las habilidades que éste posea.

Lo positivo de esta práctica radica en que alienta al empleado a adquirir más habilidades y/o a perfeccionar las que ya posee en pos de aumentar sus posibilidades de obtener una cantidad mayor de dinero.

Cabe destacar que es compatible con diversas teorías de la motivación como (ver Anexo II):

- Teoría ERC
- Teoría de McClelland
- Teoría del Reforzamiento
- Teoría de la Equidad

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Abraham Maslow formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológica: incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad: incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social: incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como es estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que alguien es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con sí mismo.

Cada necesidad que se satisface hace que la siguiente se vuelva dominante, de esta manera el individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía (ver Anexo III).

---

<sup>23</sup> Rowland (1993:F16)

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría enuncia que una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva.

De acuerdo con Maslow, la gerencia debe conocer en que nivel se encuentra la persona que desea motivar a fin de enfocarse en saber cuales son las necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Las cinco necesidades anteriormente mencionadas se dividen en dos órdenes:

<b>ORDEN BAJO</b>	<b>ORDEN ALTO</b>
Fisiológicas	Social
	Estima
de Seguridad	Autorrealización

La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad)<sup>24</sup>.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los gerentes en servicio. Esto puede atribuirse a la lógica intuitiva de la teoría y al fácil entendimiento. Por desgracia la investigación no valida generalmente la teoría. Maslow no proporcionó evidencia empírica y diversos estudios que buscaron validar la teoría no encontraron fundamento a su favor<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Robbins (1999:170),

<sup>25</sup> Lawler y Suttle (1972:265– 287)

Hall y Nougaim (1968:12-35)

Rauschemberg, Schmitt y Hunter (1980:654-670)

## **Teoría de la motivación – higiene**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación – higiene, la cual establece que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del mismo.

Herzberg realizó una investigación en la que pidió a la gente que describiera detalladamente situaciones respecto a sus trabajos que las hacía sentir excepcionalmente bien y mal. Dichas respuestas se tabularon y se separaron por categorías; siendo muy diferentes las respuestas de cuando la gente se sentía bien de las que cuando se sentía mal.

Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando aquellos interrogados se sentían bien acerca de su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo<sup>26</sup>.

Estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo opuesto de la “satisfacción” es “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”. Por ende, al estar separados y ser distintos los factores que crean satisfacción de los que crean insatisfacción; los directivos que deseen eliminar a los segundos podrán traer paz a la organización, pero no necesariamente motivación.

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con el ambiente físico de trabajo, el ambiente psicológico de trabajo, la aplicación de los principios de ergonomía y la salud ocupacional<sup>27</sup>.

En conclusión, según la teoría de Herzberg, para lograr un ambiente laboral óptimo y mantener un buen nivel de motivación en los empleados, es menester que los directivos tengan presentes tanto los factores higiénicos como los de motivación, los cuales se detallan en el Anexo V.

---

<sup>26</sup> Robbins (1999:171-172)

<sup>27</sup> Chiavenato (2002:391-392)

## **Calidad de vida en el trabajo**

En nuestro país en el 2011, 1012 personas fueron encuestadas bajo el marco de un estudio de TNS Gallup y la Universidad de Palermo; el resultado fue que antes que el dinero el 17% mencionó el pasar más tiempo con su familia, el 13% el amor y el 10% la salud<sup>28</sup>.

Los resultados mencionados en el párrafo anterior compatibilizan con los llamados Programas de Calidad de Vida Laboral; los cuales cobran un especial interés en los años 70 en Estados Unidos y parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida.

Pueden abordarse desde diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio; entre ellas cabe destacar: administración, economía, psicología, ingeniería industrial, sociología, etcétera.

Sus definiciones más clásicas muestran una concepción amplia y genérica de la calidad de vida laboral, basada en la valoración del individuo con relación a su medio de trabajo, predominando términos como satisfacción laboral, experiencias en la organización, motivación por el trabajo, proceso de humanización y satisfacción de necesidades personales o de la vida privada.

A continuación se podrán apreciar distintos tipos de definiciones de calidad de vida laboral<sup>29</sup>:

Walton (1973): “un proceso para humanizar el lugar de trabajo”

Katzell, Yankelovich, Fein Ornati y Nash (1975): “...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”

Suttle (1977): “grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”

Nadler y Lawler (1983): “...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre

---

<sup>28</sup> De Biase (2011)

<sup>29</sup> Segurado Torres y Argulló Tomás (2002:830)

las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”

Delamotte y Takezawa (1984): “conjunto de problemas laborables y sus contramedidas conocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su período de crecimiento económico”

Turcotte (1986): “la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”

Sun (1988): “... un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”

Fernández y Gimenez (1988): “el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”

Robbins (1989): “la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”

Munduate (1993): “la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”

Heskett (1994): “la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL”

De la Poza (1998): “la CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”

Fernández Ríos (1999): “ grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un

determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”

Lau (2000): “la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”

Como se puede observar la CVL presenta un escenario difícil de operacionalizar debido a su complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan los límites del contexto laboral en general y del organizacional en particular.

La revisión y el análisis de numerosos trabajos por parte de los investigadores en la materia, Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás de la Universidad de Oviedo, les ha permitido elaborar un listado de los indicadores más frecuentes a través de los cuales evaluar la calidad de vida laboral. Los mismos se dividen en categorías según procedan del individuo, del medio ambiente de trabajo, de la organización o del entorno socio – laboral; según muestra el Anexo VI<sup>30</sup>.

Los programas de calidad de vida laboral son importantes herramientas para las organizaciones a la hora de captar y/o retener talentos (los cuales no son fáciles de reemplazar), ya que cada vez más personas concentran su atención en el entorno en que se desarrollarán sus tareas (igual o más que en el salario que van a percibir) al momento de buscar o cambiar de empleo.

Con la implementación de los Programas de Calidad de Vida Laboral muchas organizaciones no solo han logrado motivar a sus empleados aumentando su productividad, sino también descubrieron que las erogaciones financieras realizadas para crear “un buen ambiente laboral” han sido menores a las que hubiesen experimentado si solo utilizarían a los aumentos de salarios como elemento de motivación.

En Argentina los factores más comunes utilizados por las empresas en el marco de la calidad de vida laboral son<sup>31</sup>:

- Horario flexible

---

<sup>30</sup> Segurado Torres y Argulló Tomás (2002:831)

<sup>31</sup> Jueguen (2011)

Jueguen (2012)

- Falta justificada por hijo enfermo o persona a cargo (generalmente el primero se le otorga preferencialmente a la madre)
- Licencias por maternidad y paternidad extendidas
- Seguros de vida para el grupo familiar
- Cobertura médica (prepaga) para el grupo familiar
- Semana laboral comprimida (liberar al empleado una tarde o unas horas de trabajo)
- Teletrabajo
- Sesiones de masaje
- Clases de yoga
- Salón de juegos
- Sala maternal
- Programas dietarios asistidos por parte de nutricionistas

Como se mencionó anteriormente, el campo de estudio de los Programas de Calidad de Vida Laboral es muy amplio, por ende muchos investigadores han escrito una gran cantidad de modelos de implementación de estos programas, pero los más importantes han sido los que se detallan a continuación:

### **Modelo de Calidad de Vida Laboral de Hackman y Oldman:**

Las dimensiones del cargo producen estados psicológicos que producen resultados personales y laborales que terminan afectando la calidad de vida laboral; dichas dimensiones son:

- **Variedad de habilidades:** el puesto requiere pluralidad de habilidades y conocimientos de la persona.
- **Identidad de la tarea:** para que el resultado sea perceptible, la persona debe realizar la tarea desde el inicio hasta el final.
- **Significado de la tarea:** el empleado debe saber que su trabajo produce consecuencias en el de los demás.
- **Autonomía:** se refiere a la responsabilidad de planear y ejecutar tareas, y a la independencia para realizarlas.
- **Retroalimentación del trabajo propio:** debe haber un retorno de la información para que el empleado pueda autoevaluar su labor.
- **Retroalimentación extrínseca:** debe haber una devolución por parte de los superiores respecto a la tarea realizada.
- **Interrelaciones:** la tarea debe permitir al empleado tener contacto interpersonal con personas de ámbito interno y externo de la organización.

### **Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton:** (ver Anexo VII)

Los factores a tener en cuenta por este autor son:

- **Compensación justa y adecuada:** debe existir una adecuación entre la remuneración y la labor realizada, acompañada de una equidad interna (equilibrio entre las remuneraciones en la organización) y una equidad externa (equilibrio con las remuneraciones del mercado laboral).
- **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo:** ambiente físico y psíquico adecuado a la salud y bienestar de la persona.
- **Empleo y desarrollo de la capacidad:** que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades de empleo de conocimiento y habilidades, además de desarrollar su autonomía y autocontrol.
- **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:** que se perciba que el empleo es duradero y se tenga la oportunidad de crecimiento y desarrollo en la organización.
- **Integración social en la organización:** ausencia de ideas preconcebidas y eliminación de barreras jerárquicas notorias.
- **Reglamentación:** establecimiento de normas, derechos y deberes en forma clara y precisa, alentando un clima democrático dentro de la organización.
- **Trabajo y espacio total de vida:** el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador en detrimento de su tiempo libre y de su vida familiar.
- **Importancia social de la vida en el trabajo:** la organización debe tener una imagen y responsabilidad social que debe enorgullecer a la persona que trabaja en ella.

### **Modelo de Calidad de Vida Laboral de Nadler y Lawler:**

Sostienen que en la medida en que incrementen los aspectos que se detallarán a continuación, se mejorará la calidad de vida en el trabajo produciendo un mayor nivel de motivación en los empleados.

- Posibilidad de participación en las decisiones por parte de los empleados.
- Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo.
- Innovar en la metodología de recompensas a fin de influir en el clima organizacional.
- Condiciones físicas y psíquicas óptimas en el ambiente de trabajo.

## Las siete premisas de Pfeffer<sup>32</sup>

Jeffrey Pfeffer es considerado uno de los pensadores actuales más influyentes en el tema de gestión empresarial.

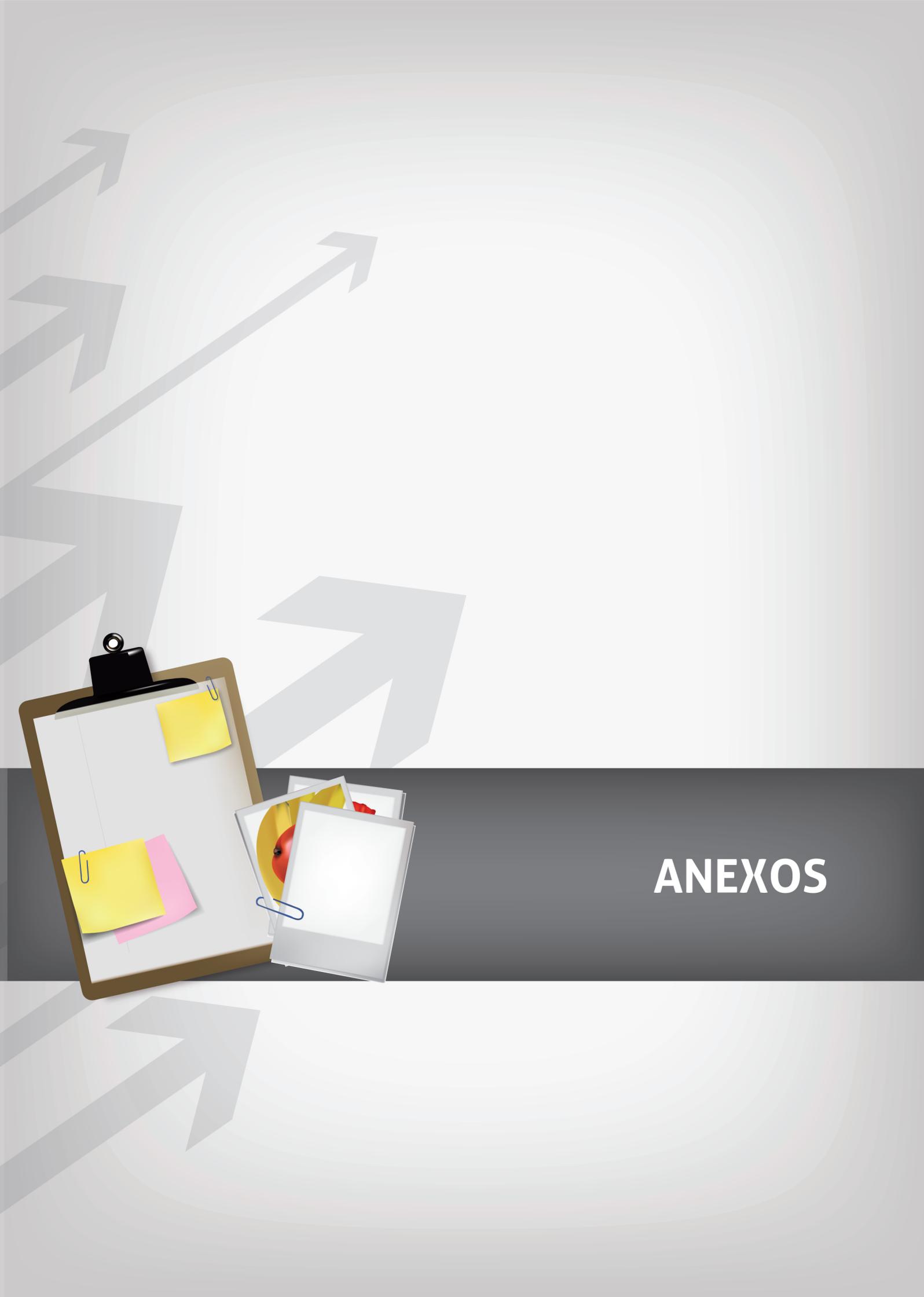
Autor de más de una docena de libros, ha elaborado siete premisas para un adecuado manejo de los recursos humanos:

- 1) **Estabilidad laboral:** las personas no tendrán interés en hacer el mayor esfuerzo para mejorar la productividad laboral si están convencidas de que eso va a significar el fin de su puesto de trabajo. Se debe alentar su participación en la creación de una empresa más eficiente y rentable.
- 2) **Contratación selectiva de nuevo personal:** cuando las organizaciones consiguen el personal adecuado, generan importantes beneficios. Para lograrlo necesitan conocer a fondo la tarea que los empleados deben realizar y las habilidades necesarias para cumplir con ellas. En función de ello habrán incorporado una persona “adecuada para la organización” en términos de capacidad y de actitud.
- 3) **Equipos autodirigidos y política de tomas de decisiones descentralizada:** casi todos los sistemas de gestión dan a los trabajadores mayor autonomía y poder discrecional sobre la forma de realizar el trabajo, siempre que funcionen dentro de las disciplinas productivas basadas en el trabajo en equipo.
- 4) **Compensaciones relativamente más altas que el promedio del mercado, basadas en el desempeño personal:** el nivel salarial es un poderoso mensaje para la fuerza laboral, aún cuando no es determinante por sí solo para mejorar su desempeño.
- 5) **Capacitación continua:** una fuerza laboral talentosa y motivada, que funciona en un mercado altamente dinámico necesita una actualización periódica para estar a la vanguardia de los últimos avances tecnológicos, sistemas de gestión y entorno competitivo.
- 6) **Eliminación de barreras jerárquicas y diferencias de status:** todo sistema jerárquico que privilegie a algunos en detrimento de los demás (caso muy común en sociedades familiares), termina por afectar la moral de los mismos. Los sistemas de gestión de alto nivel apuntan a reducir el espacio que tiende a separar a los individuos y al grupo y a eliminar a otros, con el fin de que algunos empleados no se sientan menospreciados.

---

<sup>32</sup> Material de la cátedra Aplicaciones Administrativo-Contable de Empresas brindado por el Contador Alberto Della Maggiora

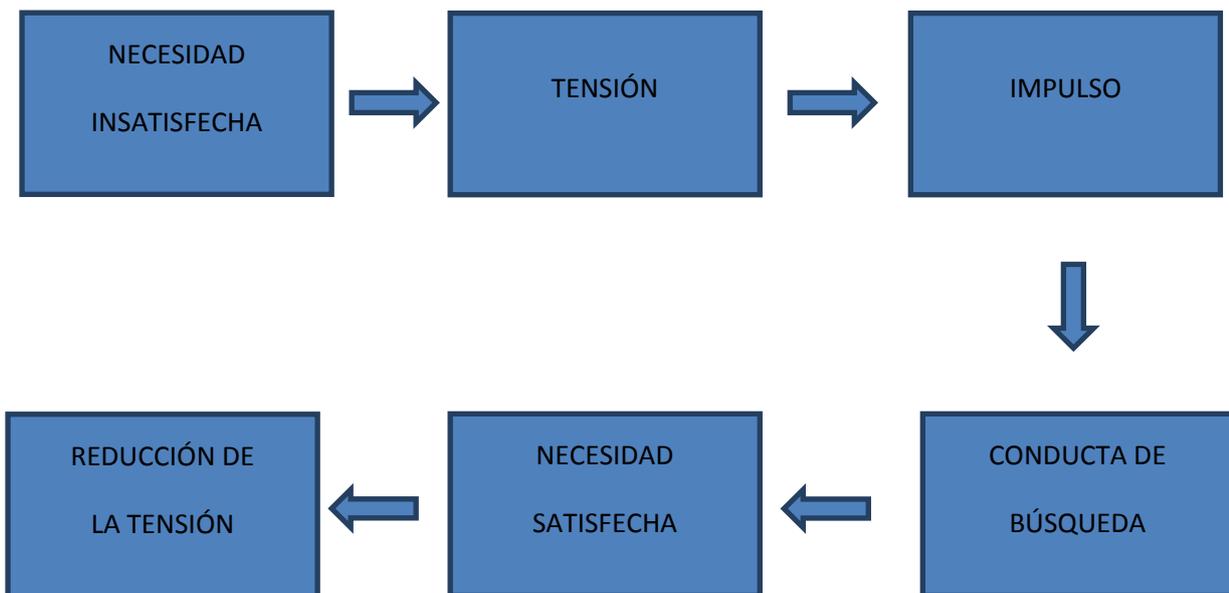
- 7) **Compartir la información financiera y de desempeño de la empresa:** las organizaciones que comparten la información clave y datos confidenciales con sus empleados, demuestran que confían en ellos. Paralelamente alienta al personal a poner énfasis en las dimensiones más importantes del proceso empresarial.



**ANEXOS**

# ANEXO I

## PROCESO BÁSICO DE MOTIVACIÓN



Elaboración propia.

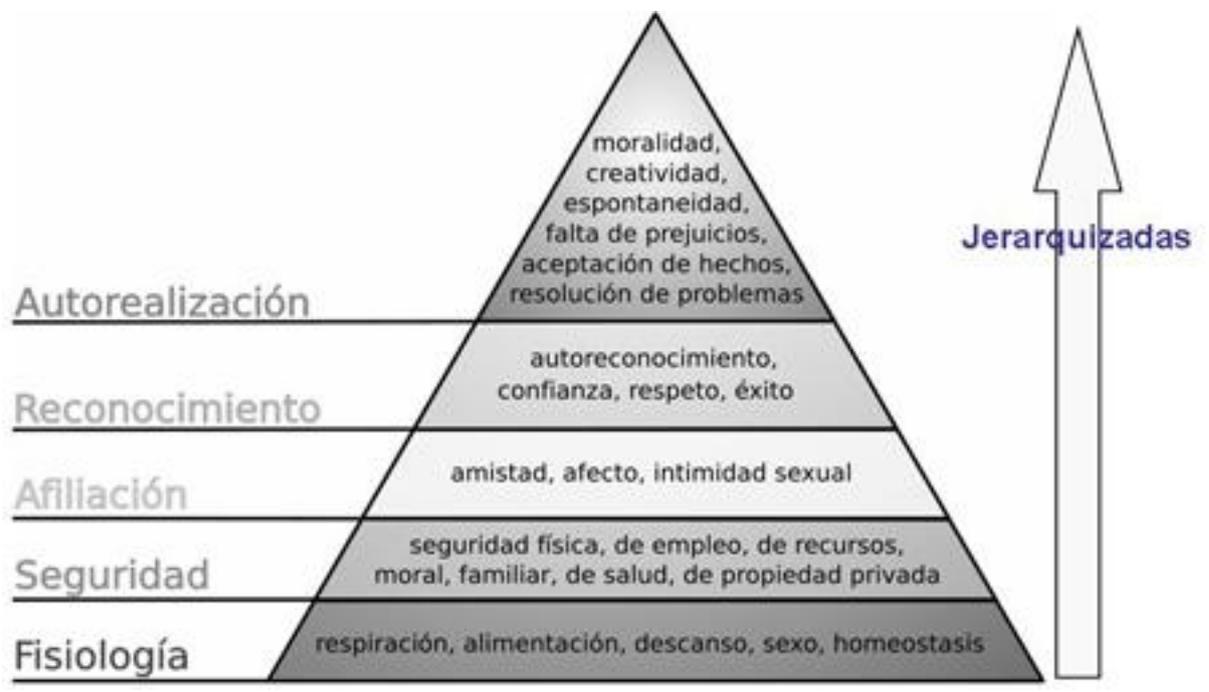
# ANEXO II

## TEORÍAS CON LA QUE COMPATIBILIZA EL PROGRAMA DE PAGO POR HABILIDADES

Teoría con la que compatibiliza	Motivo
Teoría de ERC	Alienta a los empleados a aprender, perfeccionarse y crecer en la organización.
Teoría de McClelland	Como a los individuos se les paga por expandir sus niveles de habilidades y a mejorar su rendimiento; despierta en ellos la necesidad de “logro” como motivación.
Teoría del Reforzamiento	Alienta a los empleados a desarrollar su flexibilidad, a continuar aprendiendo, a entrenarse y cooperar con otros en la organización.
Teoría de la Equidad	Los empleados comparan sus aportes con los beneficios obtenidos con los demás; las habilidades pueden brindar criterios más justos para determinar sueldos que criterios como la antigüedad.  Si el empleado percibe que la relación contribución – resultado es equitativa se sentirá motivado.

# ANEXO III

## JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



<http://memoalonso1994.blogspot.com.ar/2011/12/piramide-de-maslow.html>

# ANEXO IV

## ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE HIGIENE LABORAL

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Ambiente físico de trabajo	Iluminación adecuada a cada tipo de actividad
	Ventilación para la remoción de gases, humo y olores desagradables
	Nivel adecuado de temperatura
	Eliminación de ruidos molestos o utilización de protectores auriculares
Ambiente psicológico de trabajo	Relaciones humanas agradables
	Tipo de actividad agradable y motivadora
	Estilo de gerencia democrática y participativa
	Eliminación de posibles fuentes de estrés
Aplicación de los principios de la ergonomía	Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
	Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
	Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano
Salud ocupacional	Estado físico, mental y social de bienestar

# ANEXO V

## FACTORES DE HIGIENE – MOTIVACIÓN DE HERZBERG

<b>FACTORES DE HIGIENE</b>	<b>FACTORES DE MOTIVACIÓN</b>
Política de La compañía y gerencia	Enfatizar el logro
Supervisión	Reconocimiento
Relaciones interpersonales	El trabajo en sí mismo
Condiciones de trabajo	Responsabilidad
Salario	Crecimiento

# ANEXO VI

## CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

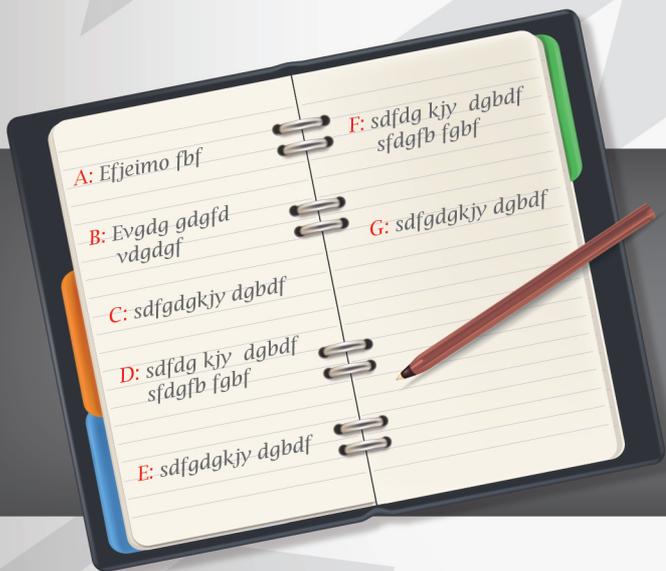
CATEGORÍAS	INDICADORES
Indicadores individuales	Satisfacción laboral
	Expectativas, motivación
	Actitudes y valores hacia el trabajo
	Implicación, compromiso, centralidad del trabajo
	Calidad de vida laboral percibida
Medio ambiente de trabajo	Condiciones de trabajo
	Diseño ergonómico
	Seguridad e higiene
	Nuevas tecnologías
	Análisis de puestos
	Características y contenido del trabajo
Organización	Organización del trabajo, efectividad y productividad
	Organigrama, estructura y funcionamiento
	Cultura y cambio organizacional
	Participación y toma de decisiones
	Factores psicosociales
	Aspectos sociales, comunicación, clima laboral
Entorno sociolaboral	Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
	Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida
	Variables sociodemográficas
	Factores socioeconómicos; políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral
	Prevención de riesgos laborales

SEGURADO TORRES, A. , ARGULLÓ TOMÁS, E., (2002: 831), “*Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*”, en: *Psicothema*, vol. 14 nº 4, España: Psicothema

# ANEXO VII

## MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE WALTON

FACTOR DE CVL	DIMENSIONES
Compensación justa y adecuada	Remuneración adecuada al trabajo
	Equidad interna (compatibilidad interna)
	Equidad externa (compatibilidad externa)
Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	Jornada de trabajo
	Ambiente físico (seguro y saludable)
Utilización y desarrollo de capacidades	Autonomía
	Significado de la tarea
	Identidad de la tarea
	Variedad de habilidades
	Retroalimentación y retroinformación
Oportunidades de crecimiento y seguridad	Posibilidad de Carrera
	Crecimiento profesional
	Seguridad del empleo
Integración social en la organización	Igualdad de oportunidades
	Relaciones interpersonales y grupales
	Sentido comunitario
Garantías constitucionales	Respeto por las leyes y derechos laborales
	Privacidad personal
	Libertad de expresión
	Normas y rutinas claras de la organización
Trabajo y espacio total de vida	Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
Importancia social de la vida en el trabajo	Imagen de la empresa
	Responsabilidad social por los productos y servicios
	Responsabilidad social por los empleados



# GLOSARIO

**Autorrealización:** felicidad lograda a través del trabajo.

**Beneficio:** bien que se hace o se recibe.

**Bonos:** forma de pago que se realiza por única vez a una o varias personas por un desempeño excepcional.

**Calidad de Vida Laboral o del Trabajo:** técnica multidisciplinaria que tiene como fin humanizar el ámbito laboral con el propósito de motivar a los empleados.

**Capacitación:** facultar a alguien para que realice una o varias tareas.

**Decisión:** resolución o determinación que se toma acerca de algo.

**Dinero:** medio de intercambio para obtener bienes y servicios. En el ámbito laboral se utiliza como retribución por las tareas realizadas por los individuos, también para motivarlos a realizar esfuerzos mayores.

**Energía aplicada:** esfuerzo dirigido a uno o varios objetivos en pos de su cumplimiento.

**Habilidad:** capacidad, destreza, inteligencia o aptitud con la que una persona realiza una tarea.

**Motivación:** es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

**Necesidad:** es un estado de tensión interno que hace que los individuos realicen determinados actos que disminuyan dicho nivel y les produzcan satisfacción.

**Objetivo:** son las metas que las organizaciones fijan en forma medible, específica y verificable.

**Pago por habilidades:** incremento en el nivel de remuneraciones en base a la cantidad de habilidades o tareas que poseen los empleados.

**Preferencia:** inclinación favorable que se siente hacia una persona o cosa.

**Preferencial:** que se tiene preferencia sobre otro.

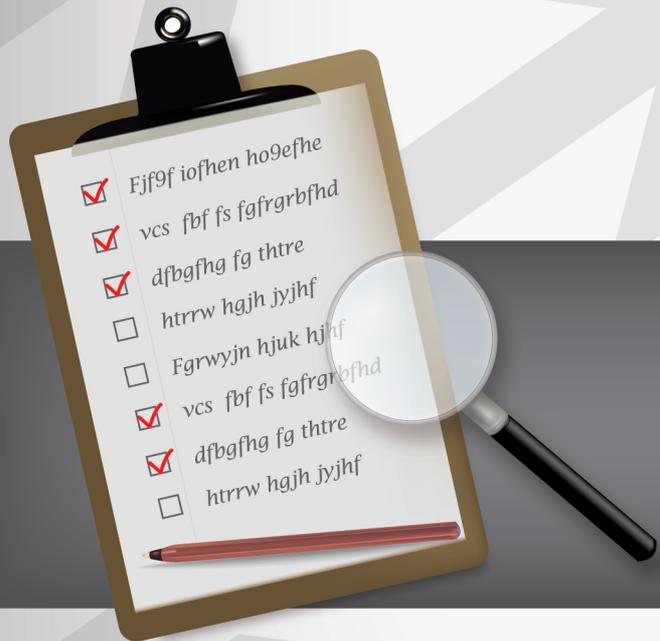
**Productividad:** relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

**Responsabilidad Social Empresaria:** compromiso que toman determinadas organizaciones para realizar tareas y/o actividades en beneficio de la comunidad en la que se desarrollan.

**Satisfacción:** cumplimiento de una necesidad o deseo.

**Voluntad:** facultad de hacer o no hacer una cosa.

**Técnica:** procedimiento o método para realizar algo.



# RELEVAMIENTO DE DATOS

### **Análisis de la información relevada**

Antes de brindar la información obtenida es menester aclarar que dentro de las asociaciones de medicina prepaga que conforman la muestra, no se obtuvo autorización para aplicar el instrumento en Medifé, Galeno, Omint y Medicus; caso contrario ocurrió en O.S.D.E., S.A.M.I. y Swiss Medical; de las cuales se entrevistaron 19 personas en la primera, 17 en la segunda y 1 en la tercera.

Dentro de la población de las personas entrevistadas se seleccionaron individuos de diferentes sectores y de todos los niveles jerárquicos a fin de obtener una amplia gama de información.

Como datos adicionales, se aclara que en Swiss Medical solo se obtuvo autorización para que la persona encargada de la sede Mar del Plata respondiese al instrumento. También se destaca una gran ambigüedad entre información relevada en O.S.D.E. y S.A.M.I., obteniéndose en general altos niveles de motivación en el primero y bajos en el segundo.

Para cargar los datos en la matriz se relacionaron las afirmaciones del instrumento con las variables de la siguiente manera:

<b>VARIABLES</b>	<b>AFIRMACIONES INVOLUCRADAS</b>
<b>Remuneración adecuada al trabajo</b>	6
<b>Equidad interna</b>	2
<b>Equidad Externa</b>	3
<b>Pago por habilidades</b>	4
<b>Autonomía</b>	5
<b>Significado de la tarea</b>	1
<b>Posibilidad de carrera</b>	7
<b>Reconocimiento</b>	8 - 9 - 10 - 11
<b>Trabajo y espacio total de vida</b>	12 - 13 - 14 - 15 - 16
<b>Ambiente físico de trabajo</b>	17 - 18 - 19 - 20 - 21
<b>Ambiente psíquico de trabajo</b>	22 - 23 -24
<b>Relaciones interpersonales y grupales</b>	25 - 26
<b>Relaciones humanas con la organización</b>	27 - 28 - 29 - 30



**RESULTADOS  
OBTENIDOS**

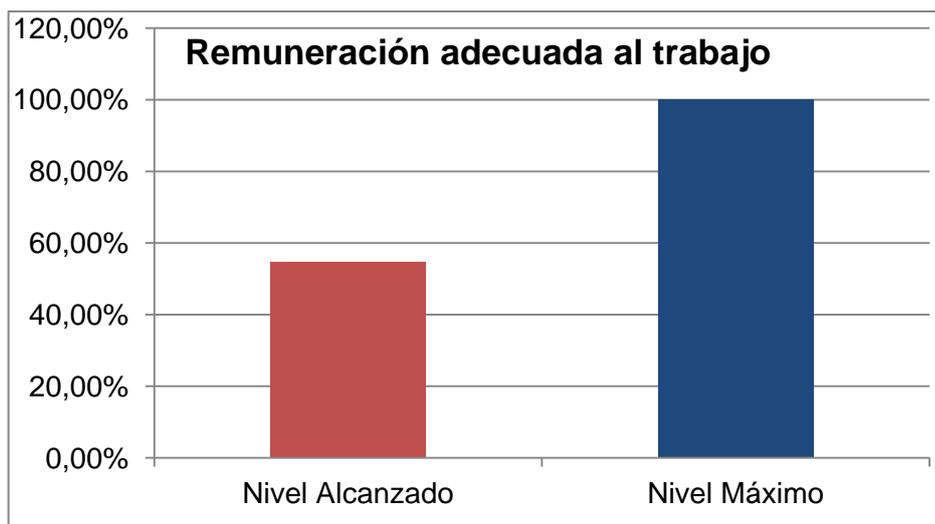
VARIABLES	OSDE	SAMI	SWISS MEDICAL	VALOR OBTENIDO	VALOR TOTAL	%	NIVEL DE MOTIVACIÓN
Remuneración adecuada al trabajo	58	39	4	101	185	54,59	3
Equidad interna	54	32	4	90	185	48,65	3
Equidad Externa	54	36	5	95	185	51,35	3
Pago por habilidades	54	32	5	91	185	49,19	3
Autonomía	74	41	3	118	185	63,78	4
Significado de la tarea	72	49	5	126	185	68,11	4
Posibilidad de carrera	69	27	5	101	185	54,59	3
Reconocimiento	202	110	19	331	740	44,73	3
Trabajo y espacio total de vida	359	260	20	639	925	69,08	4
Ambiente físico de trabajo	381	208	23	612	925	66,16	4
Ambiente psíquico de trabajo	232	165	14	411	555	74,05	4
Relaciones interpersonales y grupales	158	117	10	285	370	77,03	4
Relaciones humanas con la organización	294	149	19	462	740	62,43	4
<b>TOTAL</b>	<b>2061</b>	<b>1265</b>	<b>136</b>	<b>3462</b>	<b>5550</b>	<b>62,38</b>	<b>4</b>



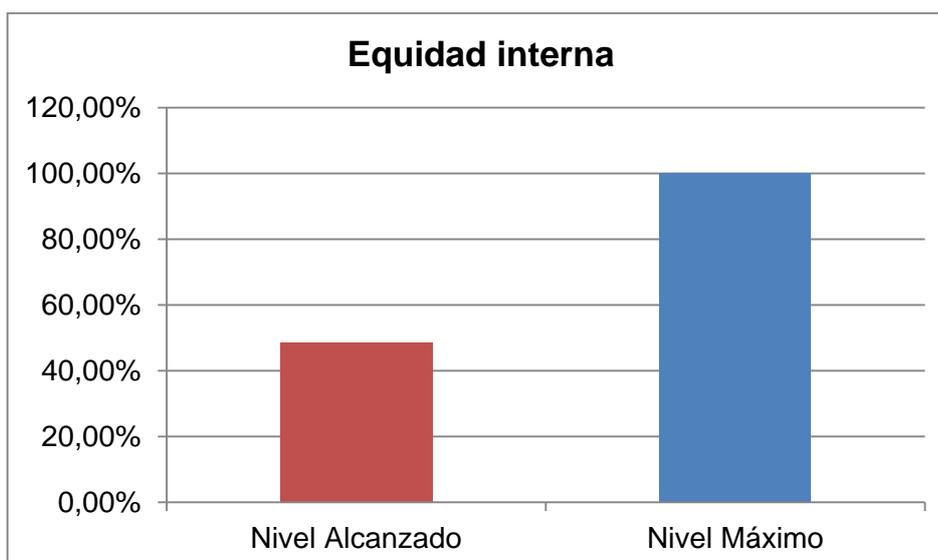
# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### **Niveles de motivación obtenido en cada una de las variables**

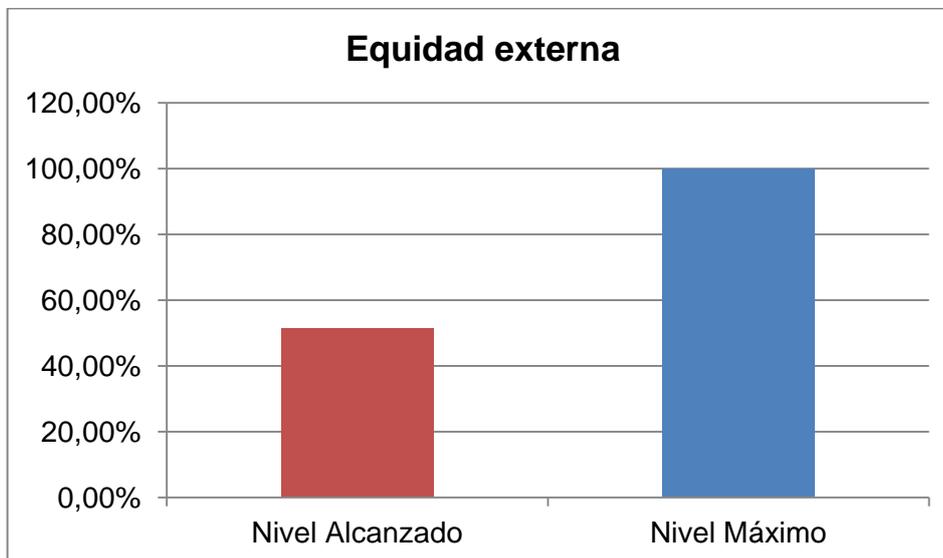
Remuneración adecuada al trabajo: se obtuvo un 54,59% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Bueno”. Según la escala se está próximo a alcanzar un nivel superior (61%), lo que indica que a pesar de que la ciudad no se encuentra en un buen nivel económico, las asociaciones de medicina prepaga en general abonan sus sueldos de acuerdo a las labores realizadas.



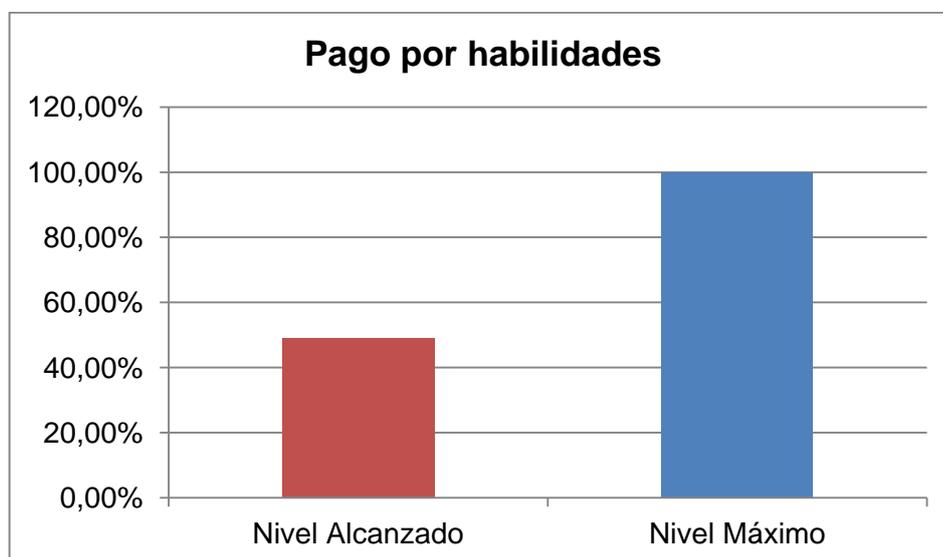
Equidad interna: se obtuvo un 48,65% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Bueno”. No obstante cabe aclarar que las diferencias entre las remuneraciones entre los mismos niveles jerárquicos existen, ya que se obtuvo un nivel de motivación “Regular” solo por un 7,65%.



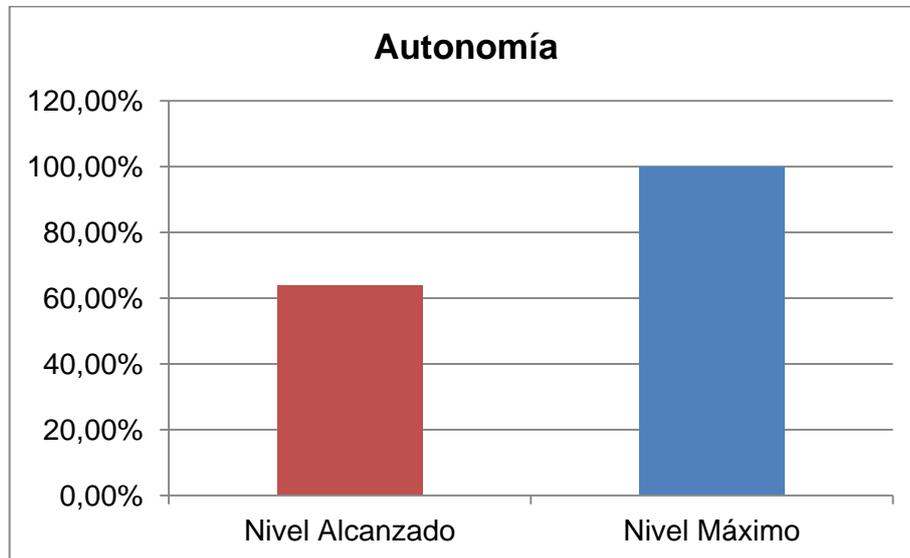
Equidad externa: se obtuvo un 51,35% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Bueno”. Lo que indica un equilibrio entre las remuneraciones brindadas por las diferentes asociaciones de medicina prepaga.



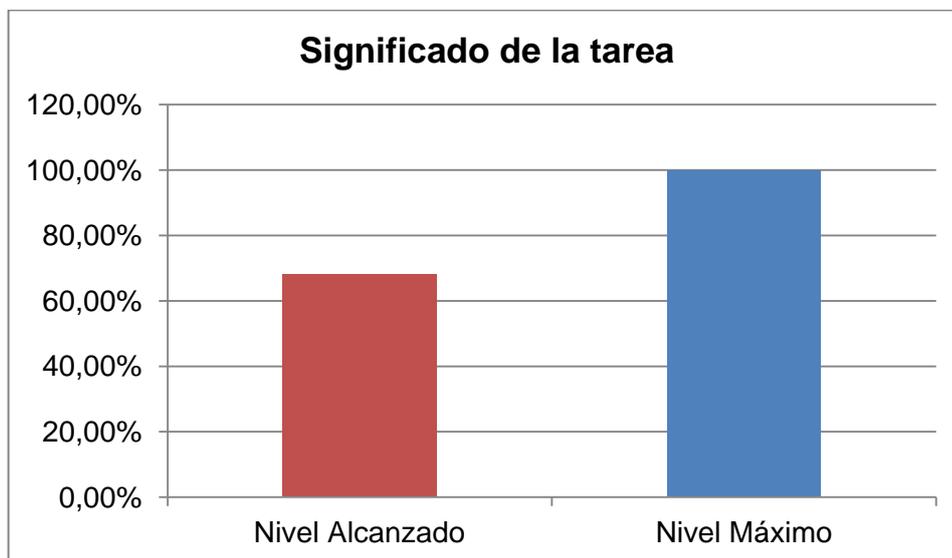
Pago por habilidades: se obtuvo un 49,19% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Bueno”. Lo que indica que ocurre la mitad de las veces, algunas teorías sobre el tema afirman encontrar en el pago por habilidades un importante motivador.



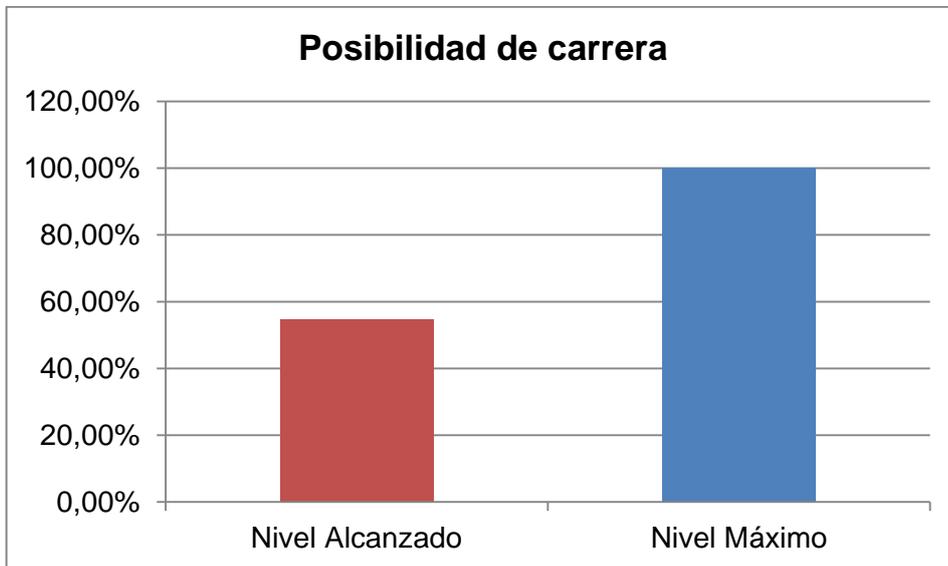
Autonomía: se obtuvo un 63,78% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa por un breve porcentaje. Teniendo en cuenta que toda organización tiene reglas a cumplir, el nivel obtenido es muy positivo.



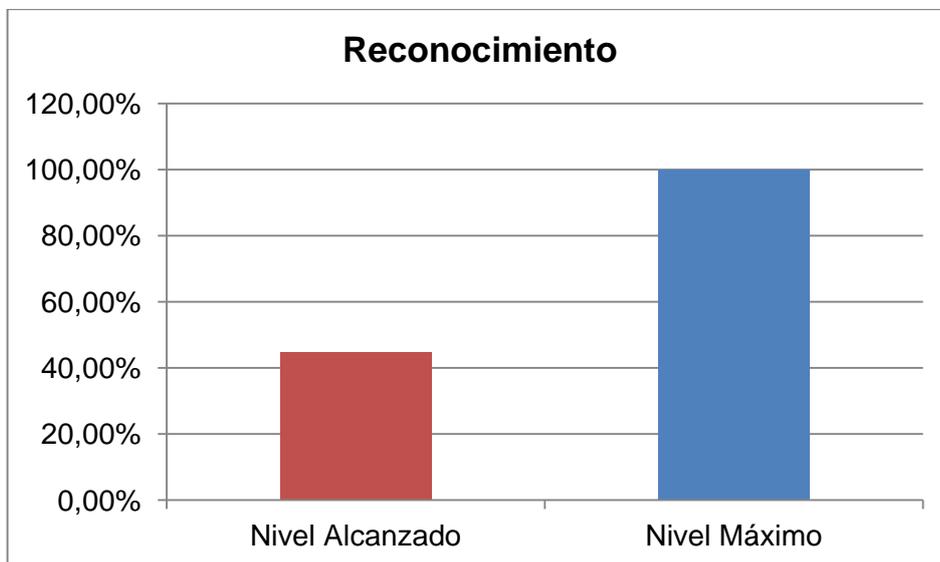
Significado de la tarea: se obtuvo un 68,11% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa. Vinculada a la autorrealización, ésta es la variable más importante, ya que toda persona encuentra la felicidad laboral a través de la autorrealización.



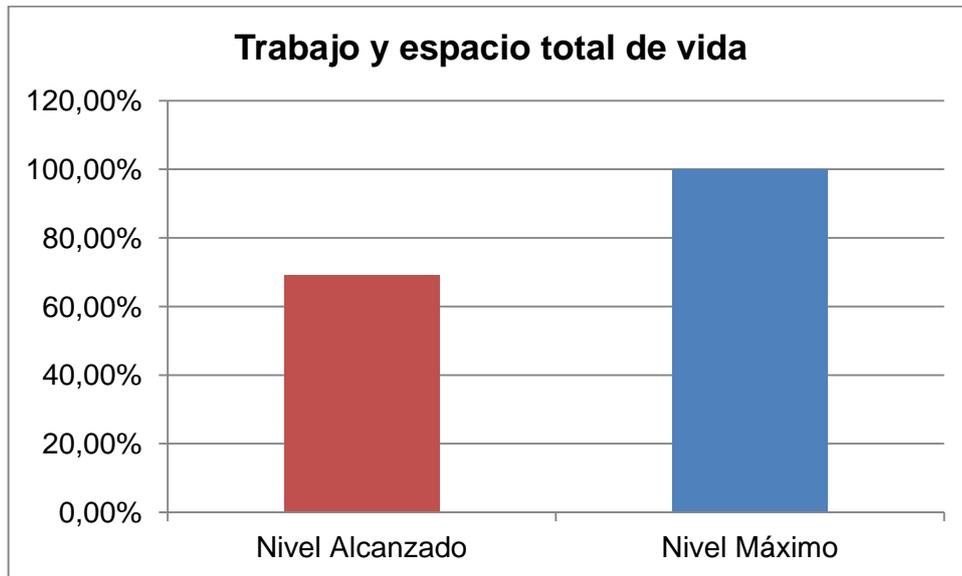
Posibilidad de carrera: se obtuvo un 54,59% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Bueno”. Siendo acorde con la naturaleza de las asociaciones de medicina prepaga.



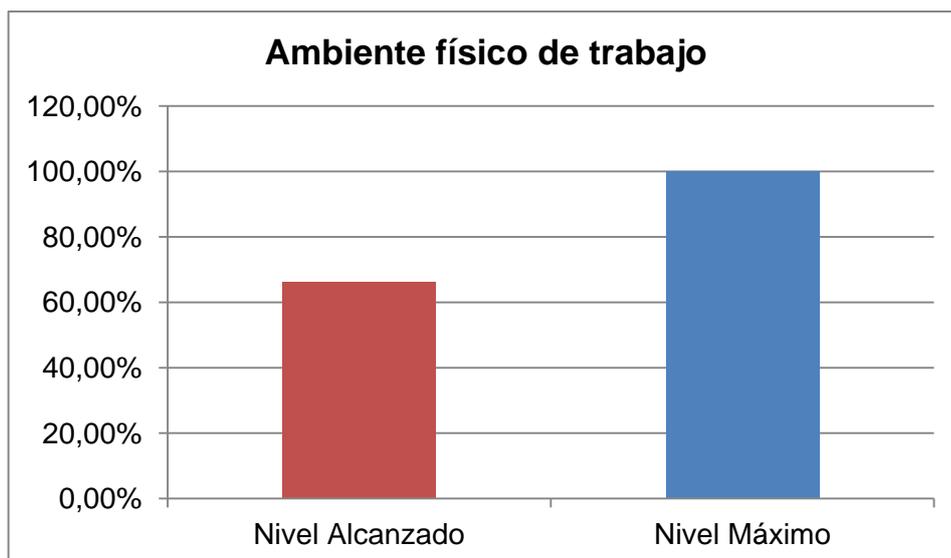
Reconocimiento: se obtuvo un 44,73% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Bueno”. No obstante la cercanía a caer a un nivel de motivación “Regular” es alarmante. Los altos niveles jerárquicos deberían hacer un mayor hincapié en este tema.



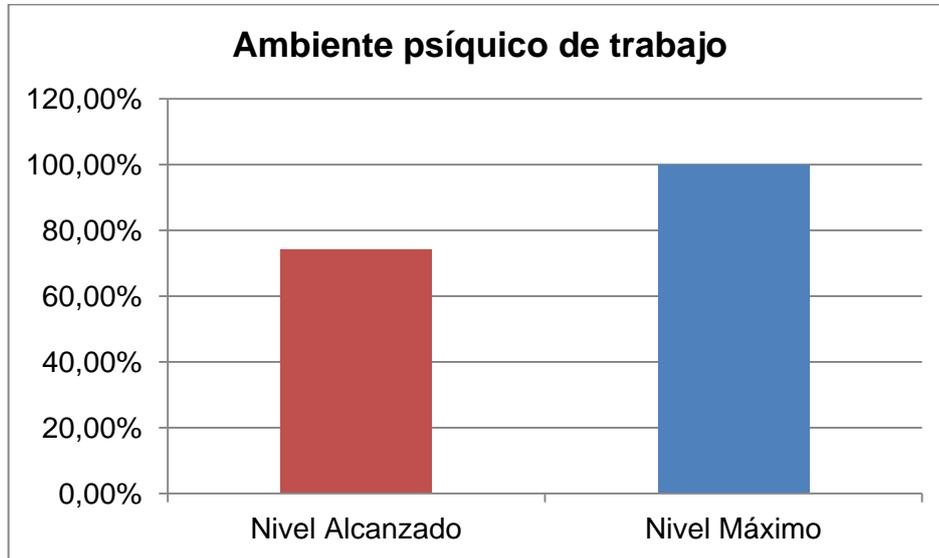
Trabajo y espacio total de vida: se obtuvo un 69,08% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa. Es muy importante que el trabajo no afecte el tiempo dedicado a la familia, esparcimiento y vida social; ya que se corre el riesgo de contraer una adicción al trabajo, la cual es tomada por algunos países (ejemplo: Japón) como patología como el alcoholismo o drogadicción.



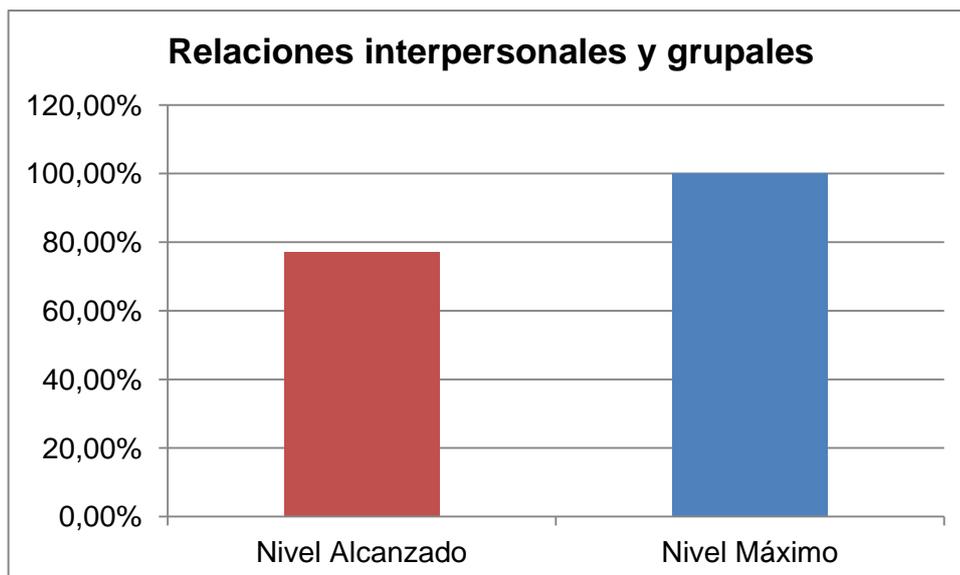
Ambiente físico de trabajo: se obtuvo un 66,16% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa. Lo que indica que las asociaciones de medicina prepaga se esfuerzan para que sus empleados se desarrollen en un medio confortable.



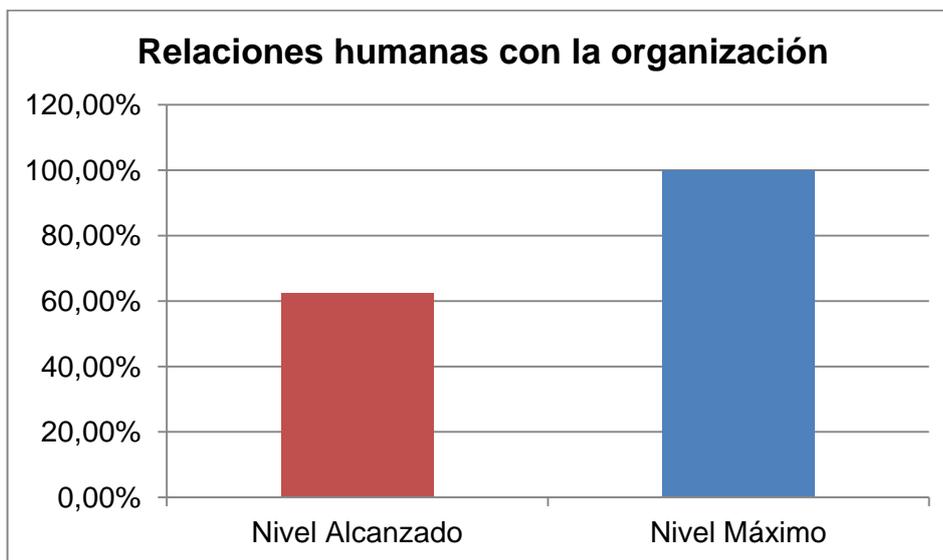
Ambiente psíquico de trabajo: se obtuvo un 74,05% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa. Dicho resultado indica que el nivel de estrés en el personal de las asociaciones de medicina prepaga es prácticamente nulo.



Relaciones interpersonales y grupales: se obtuvo un 77,03% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa. Siendo la variable con mayor nivel alcanzado, llegando prácticamente a un nivel de motivación “Excelente”, se puede apreciar que el clima de compañerismo y cooperación en el personal de las asociaciones de medicina prepaga es uno de los logros más importantes logrados por las mismas.

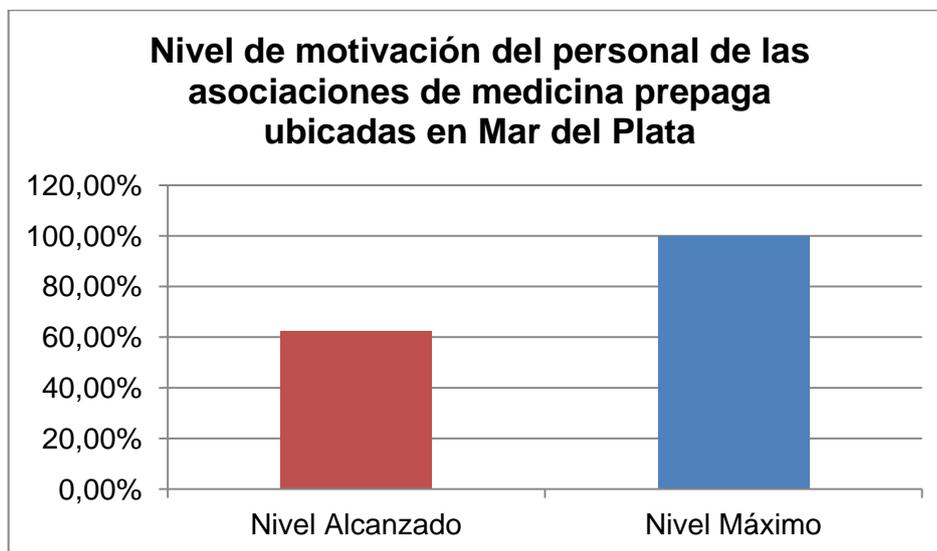


Relaciones humanas con la organización: se obtuvo un 62,43% del puntaje total, lo que indica que el nivel es “Muy Bueno”, superando la expectativa. El hecho de que las normas, derechos y obligaciones estén claras cooperan con la creación de un clima laboral justo. Además la eliminación de barreras jerárquicas es uno de los aspectos claves para la supervivencia de las organizaciones.



## **CONCLUSIÓN**

Del análisis del resultado total de la investigación se ha concluido que el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga ubicadas en la ciudad de Mar del Plata es “Muy Bueno”, alcanzando un 62,38% del puntaje máximo, tal como el siguiente gráfico:



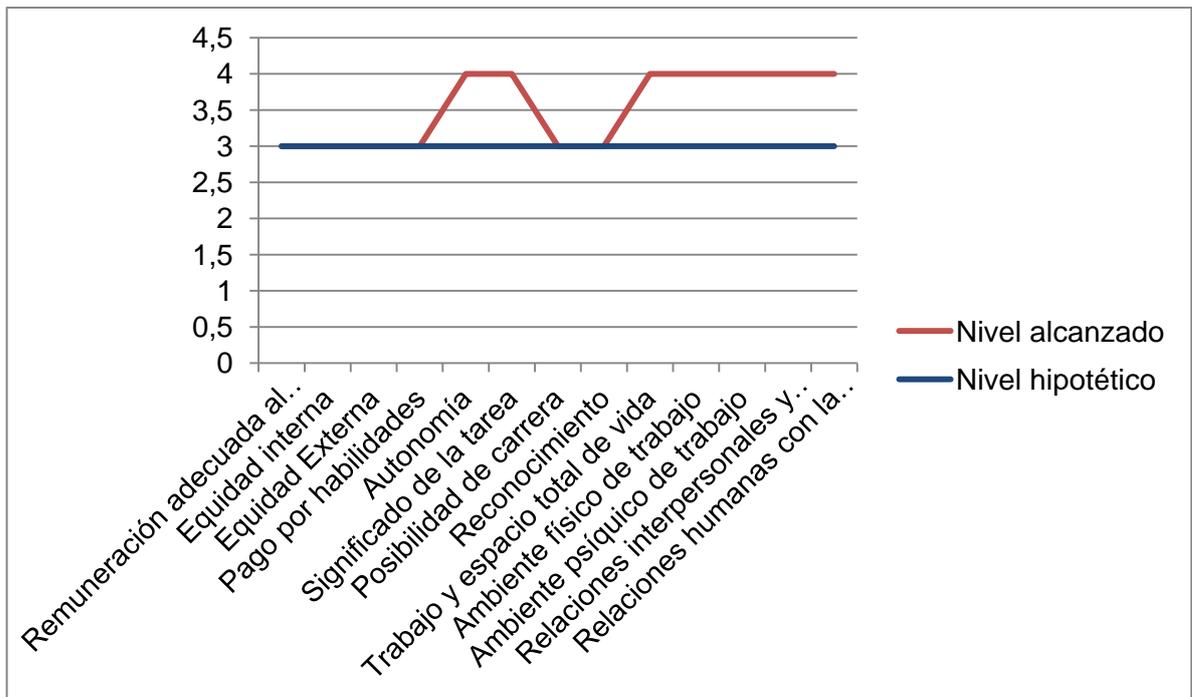
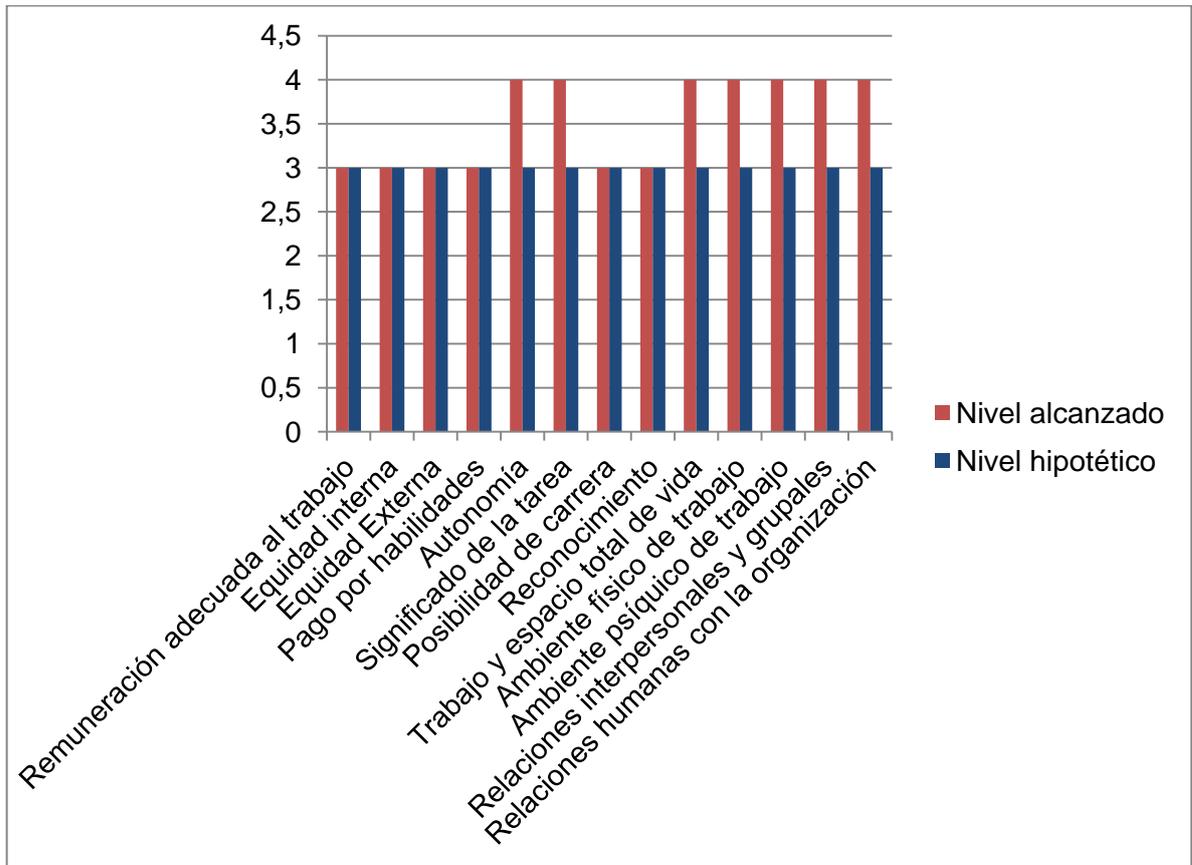
Si bien el nivel esperado (“Bueno”) solo se superó por un 2,38%, se afirma que las asociaciones anteriormente mencionadas no solo aplican su energía en la obtención de un mayor número de afiliados y mejor posicionamiento en el mercado, sino también, en el bienestar y satisfacción de su personal.

Es importante destacar que las variables que superaron las expectativas se relacionan con:

- La autorrealización
- Equipos autodirigidos
- Equilibrio entre la “vida laboral” y la “vida privada”
- Ambiente laboral saludable tanto en el aspecto físico como en el psíquico
- Eliminación de barreras jerárquicas
- Compañerismo y cooperación
- Claridad en las normas, derechos y obligaciones
- Asimilación por parte del personal de la cultura organizacional
- Fomentación de los aspectos “ganar – ganar” en la relación “sujeto – organización”

Todos estos aspectos son claves para la supervivencia de las organizaciones, tal como lo aclaran, entre otros, Jeffrey Pfeffer y las teorías de Calidad de Vida Laboral.

A continuación se pueden apreciar unos gráficos que muestran todos los niveles alcanzados por cada variable, y su comparación con el nivel hipotético:





# CONCLUSIONES

En base al diseño metodológico del trabajo de investigación se ha

- Planteado el área temática, problema, objetivo general, objetivos específicos e hipótesis.
- Determinado el universo y tomada la muestra.
- Diseñado el plan de análisis.
- Aplicado el instrumento.
- Analizado la información relevada.

Se concluyó en lo siguiente:

**Objetivos específicos:**

**Definir el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata mediante la utilización del dinero (en cualquiera de sus especies: efectivo, bonos, acciones, beneficios pagos) como elemento motivador.**

Para analizar este objetivo es necesario trabajar con las variables “Remuneración adecuada al trabajo” y “Equidad interna”.

Si bien en ambas se ha alcanzado un nivel “Bueno” de motivación vale aclarar que si bien las remuneraciones son acordes a las labores realizadas, las asociaciones de medicina prepaga deben mejorar el equilibrio entre las remuneraciones de un mismo nivel jerárquico, ya que la brecha que las separa de un nivel “Regular” en esta variable es muy delgada.

**Precisar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata mediante la utilización del programa de pagos por habilidades como elemento motivador.**

Analizando la variable “Pago por habilidades” se determinó que este elemento motivador se utiliza la mitad de las veces.

Si bien muchas compañías lo utilizaron como su principal motivador; para las asociaciones de medicina prepaga solo es un recursos más.

**Especificar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata con respecto al trabajo que ejecutan como elemento motivador.**

Para analizar este objetivo es necesario trabajar con la variable “Significado de la tarea”.

Ésta es la variable más importante ya que se vincula con la autorrealización, camino por el que se encuentra la felicidad laboral.

Se ha alcanzado un nivel “Muy Bueno”, lo que indica que las asociaciones de medicina prepaga tienen en claro que su personal es el activo más valioso que poseen y deben planificar sus proyectos sin perder de vista lo anteriormente mencionado. Así se logra la llamada estrategia “win – win”, en la cual las organizaciones ganan al ganar sus empleados.

**Determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata en relación a las posibilidades de crecimiento en la organización como elemento motivador.**

Analizando la variable “Posibilidad de carrera” se obtuvo un nivel de motivación “Bueno”, lo que indica que una parte considerable del personal de las asociaciones de medicina prepaga ha experimentado o tiene chances de experimentar algún tipo de promoción a determinado puesto o tarea.

**Establecer el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata en relación al reconocimiento por parte de sus superiores por los resultados obtenidos como elemento motivador.**

Trabajando con la variable “Reconocimiento” se obtuvo un nivel de motivación “Bueno”.

No obstante, solo un 4,73% lo separa de un nivel de motivación “Regular”, por lo cual las asociaciones de medicina prepaga deben reforzar ampliamente esta variable a fin de obtener una posición más consolidada.

Los altos niveles jerárquicos deben tener en cuenta que el reconocimiento estimula la autoestima, lo que ayuda a alcanzar el fin supremo de la vida laboral: la autorrealización.

Lo curioso es que en esta investigación la variable que se vincula con la autorrealización obtuvo un nivel muy alto, lo que advierte que en dicho resultado el reconocimiento no posee una gran participación.

**Calcular el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata con respecto al salario percibido en relación al del mercado como elemento motivador.**

Analizando la variable “Equidad externa” se obtuvo un nivel de motivación “Bueno”.

Esto indica un equilibrio entre las remuneraciones brindadas por las diferentes asociaciones de medicina prepaga.

**Especificar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto al equilibrio “vida personal – vida laboral” como elemento motivador.**

Para analizar este objetivo es necesario trabajar con la variable “Trabajo y espacio total de vida”.

Es de suma importancia que el tiempo dedicado al trabajo no afecte el tiempo dedicado a la familia, esparcimiento y vida social; ya que se corre el riesgo de contraer una adicción al trabajo.

En este aspecto las asociaciones de medicina prepaga han sabido equilibrar estos tiempos ya que se obtuvo un nivel de motivación “Muy Bueno”.

**Definir el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a las relaciones humanas con el grupo de trabajo como elemento motivador.**

Analizando la variable “Relaciones interpersonales y grupales” se obtuvo un nivel de motivación “Muy Bueno”.

Siendo la variable con mayor nivel alcanzado, llegando prácticamente a un nivel de motivación “Excelente” (nivel máximo alcanzable según los parámetros de esta

investigación), se puede observar que las asociaciones de medicina prepaga incentivan el logro de un clima de compañerismo, cooperación y colaboración.

**Establecer el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a las relaciones humanas con la organización como elemento motivador.**

Para analizar este objetivo es necesario trabajar con la variable “Relaciones humanas con la organización”, en la cual el nivel de motivación alcanzado fue “Muy Bueno”.

El resultado indica que las normas, derechos y obligaciones dictadas en las asociaciones de medicina prepaga son claras, lo que genera un clima laboral justo.

Además se evidencia una eliminación de las barreras jerárquicas, alentando que la información y comunicación fluyan tanto de “arriba hacia abajo” como de “abajo hacia arriba”, siendo éste uno de los aspectos claves para la supervivencia de las organizaciones.

**Precisar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata en relación al ambiente físico y psicológico de trabajo como elemento motivador.**

Para analizar este objetivo es necesario trabajar con las variables “Ambiente físico de trabajo” y “Ambiente psíquico de trabajo”, si bien en ambas se logró un nivel de motivación “Muy Bueno”, en la segunda variable es en donde se obtuvo una posición más elevada.

Lo anteriormente mencionado indica que las asociaciones de medicina prepaga se esfuerzan para que sus empleados se desarrollen en un medio confortable y que el nivel de presión laboral es muy bajo.

**Determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a la libertad de decidir como elemento motivador.**

**Calcular el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata respecto a la posibilidad de participar en el trabajo como elemento motivador.**

Para trabajar sobre estos objetivos se debe analizar la variable “Autonomía”, la cual obtuvo un nivel de motivación “Muy Bueno”, aunque vale aclarar que la diferencia que la separa del nivel “Bueno” es mínima. No obstante, teniendo en cuenta que toda organización posee reglas y procedimientos a seguir, el nivel obtenido es muy positivo.

Se percibe que en las asociaciones de medicina prepaga el personal posee libertad de manejar sus tareas y toda sugerencia constructiva es bien recibida.

### **Objetivo general**

**Determinar el nivel de motivación del personal de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata.**

Analizando todas las variables en conjunto se determinó que el nivel de motivación de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata es “Muy Bueno”, superando el nivel hipotético por un pequeño margen.

Esto implica que dichas organizaciones utilizan los factores vinculados al dinero como los vinculados a la calidad de vida laboral como elementos motivadores para su personal; y que la energía aplicada para brindar un trato preferencial hacia sus afiliados también se aplica hacia sus empleados.

Dentro de los resultados arrojados por la investigación, existen variables que si bien alcanzaron un nivel “Bueno” de motivación, no obtuvieron una consolidación lo suficientemente fuerte, ellas son:

- Equidad interna.
- Pago por habilidades.
- Reconocimiento.

Por ende los nuevos problemas a plantear serían:

¿Cómo pueden las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata equilibrar las remuneraciones de un mismo nivel jerárquico?

¿Qué mecanismos deben implementar las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata para que sus empleados puedan aumentar sus salarios a medida que adquieran nuevas habilidades?

¿Cómo incentivar el reconocimiento por parte de los niveles jerárquicos de las asociaciones de medicina prepaga situadas en la ciudad de Mar del Plata hacia sus colaboradores que realizan sus labores eficazmente?



# BIBLIOGRAFIA

## **Bibliografía**

- ANÓNIMO, *La gente se inclina cada vez más por las prepagas*, en: <http://www.asteriscos.tv/noticia-41872.html>
- BEDODO ESPINOZA, V., GIGLIO GALLARDO, C., (2006), *“Motivación laboral y compensaciones”*, en: Trabajo Teórico, Chile: Centro de Estudio Miguel Enriquez
- BLAKE, O. (2005), *¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?*, Argentina, Editorial Perla
- CELANO GOMEZ, C., (2001), *“El rol de los Think Tanks”*, en: Revista Fortuna, Argentina: Editorial Perfil S.A.
- CHIAVENATO, I., (2002), *Gestión del talento humano*, Argentina, Editorial McGraw Hill
- CUADRADO I SALIDO, D., (2006), *“Salario y motivación”*, en: Revista Dossier nº 213, Argentina: Editorial Perfil S.A.
- DE BIASE, T., (2011), *“Lo que hace feliz a las naciones no es el dinero”*, en: Suplemento de Economía del Diario La Nación, Argentina: Diario La Nación
- GIACOMOZZI, A. , GALLEGOS MUÑOZ, C., LARA HADI, P., (2008) , *“Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa”*, en: Revista de Administração Pública nº 42, Brasil: R.A.P.
- JUEGUEN, F., (2011), *“Primero padres, luego empleados”*, en: Suplemento de Economía del Diario La Nación, , Argentina: Diario La Nación
- JUEGUEN, F., (2012), *“Aspiramos a lograr el equilibrio entre la vida y el trabajo”*, en: Suplemento de Economía del Diario La Nación, , Argentina: Diario La Nación

- MARCH, C., (2008), *“Inversión social = win-win + build- build”*, en: Revista Ergo, año I, nº 6, Argentina: ERGO
  
- ROBBINS, S., (1999), *Comportamiento Organizacional 8º Edición*, México, Editorial Prentice Hall
  
- SEGURADO TORRES, A. , ARGULLÓ TOMÁS, E., (2002), *“Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”*, en: Psicothema, vol. 14 nº 4, España: Psicothema



# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme fuerza en los momentos de adversidad.

También agradezco a aquellas personas que me han apoyado incondicionalmente, festejaron mis logros y me mantuvieron en pie ante mis tropiezos; ellos son: mi esposa Natalia, mis hijos Matías y Bianca, mi mamá y papá, mi hermana, mi abuela, mi nono, mi tía y Elsa Ponce.

Deseo agradecer a mis amigos por su apoyo y a la diseñadora gráfica Erica Dinorcía por su labor.

También hago extensivo mi agradecimiento al Cdr. Alberto Della Maggiora y la Dra. Laura Cipriano, por sus consejos y asesoramiento, los cuales capitalicé a fin de realizar este trabajo.













