

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
2018 2ª EDICIÓN

**Trabajo Final de Tesis**

“Análisis de factores de Satisfacción e Insatisfacción según su nivel de influencia en el colaborador desde los mandos medios en empresas de Servicios Profesionales”

**Presentado por:**

Singh, Fernando Daniel

**Director:**

Stella, Carlos Rubén

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

2020

## Sumario

El psicólogo Frederick Herzberg, en su publicación “La Motivación para Trabajar” (Wiley, 1959), dio a conocer su “Teoría de los dos factores”, también conocida como “Teoría de la Motivación e Higiene”. Según dicha teoría, los colaboradores en el ámbito laboral se ven influenciados por dos factores:

- Factores de Motivación: Aquellos que su presencia produce una alta satisfacción en el individuo, teniendo muy poco peso sobre la insatisfacción.
- Factores de Higiene: Aquellos en los cuales su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción, pero que la ausencia o presencia inadecuada de los mismos, produce una alta insatisfacción.

60 años después, vivimos en una sociedad muy distinta a la de aquel entonces, con importantes cambios en la cultura y valores empresariales. Los avances tecnológicos nos permiten niveles de productividad que no conocíamos antes y las demandas de los colaboradores han evolucionado a lo largo de los años.

El trabajo de Tesis que se presentará estará principalmente enfocado en una nueva investigación sobre qué factores resultan motivacionales y que factores resultan de higiene al día de hoy para nuestros colaboradores, orientado a importantes empresas de servicios profesionales. El análisis de resultados estará puesto en los ojos de los mandos medios, separando aquellos factores en los cuales puede tener una influencia en su resultado final y aquellos factores que ya vienen dados por políticas empresariales.

## **Abstract (English version)**

The psychologist Frederick Herzberg, in his publication "The Motivation to Work" (Wiley, 1959), released his "Two factor Theory", also known as "Motivation - Hygiene Theory." According to this, employees in the workplace are influenced by two factors:

- Motivation Factors: Those whose presence produces high satisfaction in the individual, having very little weight on dissatisfaction.
- Hygiene factors: Those in which their presence has very little effect on satisfaction, but that their absence or inadequate presence produces high dissatisfaction.

60 years later, we live in a society very different from that of that time, with important changes in the culture and business values. Technological advances allow us levels of productivity that we did not know before and the demands of employees have evolved over the years.

The Thesis work that will be presented will be mainly focused on a new investigation on which factors are motivational and which factors are of hygiene today for our employees, oriented to important companies of professional services. The analysis of results will be put in the eyes of mid-management levels, separating those factors in which they can have an influence on their final result and those factors that are already given by business policies.

## **Agradecimientos**

- A mis profesores, personal, y autoridades del MBA, por brindarme su apoyo y seguimiento en todo momento.
- A la Universidad Católica Argentina, por formarme como profesional y persona a lo largo de tantos años.
- A mi Director de Tesis, quien me acompañó y dio soporte a la idea desde el primer momento.
- A todos aquellos que se han tomado su tiempo a responder las encuestas y participar de las entrevistas, sin ellos esta investigación no hubiera sido posible.
- A mi equipo de trabajo, quienes me motivan a seguir aprendiendo día a día para mejorar nuestro rendimiento.
- A mis familiares y amigos, por conocerme como nadie y darme siempre el consejo justo.
- A mi novia y compañera de vida, por mantenerme siempre en pie y nunca dejarme bajar los brazos.

# Índice

Sumario .....	2
Abstract .....	3
Agradecimientos .....	4
Índice .....	5
Introducción .....	7
<b>Capítulo 1: Frederick Herzberg y sus aportes a la Motivación Empresarial .....</b>	<b>10</b>
1.1 - Primeros años.....	10
1.2 - “La Motivación para trabajar” y su “Teoría de Motivación e Higiene” .....	11
1.3 - Su obra cumbre: “Una vez más, ¿cómo usted motiva a sus empleados?” .....	12
1.4 - “KITA”, una manera de lograr que el empleado reaccione .....	12
1.5 - Carga de trabajo horizontal y Carga de trabajo vertical .....	14
<b>Capítulo 2: Teorías de Motivación Complementarias .....</b>	<b>16</b>
2.1 - Teoría del Condicionamiento Operante de Burrhus Frederick Skinner .....	16
2.2 - Teoría de Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow .....	18
2.3 - Teorías “X” e “Y” de Douglas McGregor .....	19
2.4 - Teoría de las Expectativas de Victor Vroom .....	20
<b>Capítulo 3: Las diferentes generaciones conviviendo en el mundo laboral actual ....</b>	<b>23</b>
3.1 - Generación Silenciosa: Una época dominada por el tradicionalismo .....	25
3.2 - “Baby Boomers”: Explosión en la natalidad y la vida por el trabajo .....	27
3.3 - Generación “X”: Equilibrio entre vida personal y laboral .....	29
3.4 - Generación “Y”: Los “Millenials” en busca de su identidad .....	31
3.5 - Generación “Z”: Aprendiendo a convivir con el exceso de información .....	33
<b>Capítulo 4: Metodología de Investigación .....</b>	<b>36</b>
4.1 - Descripción de los factores a ser analizados .....	36
4.1.1 - Factores donde los mandos medios tienen un alto nivel de influencia .....	36
4.1.2 - Factores donde los mandos medios tienen un cierto nivel de influencia .....	37
4.1.3 - Factores donde los mandos medios tienen un bajo nivel de influencia .....	39
4.2 - Descripción de las empresas a ser analizadas .....	40

4.2.1 - Accenture .....	41
4.2.2 - American Express .....	42
4.2.3 - Deloitte .....	43
4.2.4 - Price Waterhouse Coopers .....	44
4.3 - Modelos de Encuesta y Entrevista .....	44
4.3.1 - Modelo de Encuesta .....	44
4.3.2 - Modelo de Entrevista .....	49
<b>Capítulo 5: Análisis de Resultados .....</b>	<b>51</b>
5.1 - Análisis demográfico .....	51
5.2 – Intensidad de Motivación e Higiene .....	57
5.2.1 – Intensidad a nivel general .....	57
5.2.2 – Intensidad Segmentada .....	62
5.3 – Importancia de los factores .....	67
5.3.1 – Importancia a nivel general .....	67
5.3.2 – Importancia Segmentada .....	70
5.4 – Frecuencia de los factores .....	75
5.5 – Análisis de las entrevistas .....	78
<b>Capítulo 6: Conclusiones .....</b>	<b>84</b>
6.1 – Clasificación de factores según su carácter Motivacional, Higiénico o Mixto .....	84
6.1.1 – Factores Motivadores .....	88
6.1.2 – Factores Mixtos de alta importancia .....	91
6.1.3 – Factores Mixtos de baja importancia .....	93
6.1.4 – Factores Higiénicos .....	94
6.2 – 60 años después. Una teoría más vigente que nunca .....	96
6.3 – Motivación Extrínseca e Intrínseca. Complemento necesario .....	97
6.4 – La generación “Coronavirus” .....	98
6.5 – La verdadera influencia del Mando Medio: El potencial de sus colaboradores ...	99
<b>Referencias Bibliográficas y Bibliografía .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo I – Respuestas individuales de encuestas .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo II – Entrevistas .....</b>	<b>116</b>

## Introducción

Según la Real Academia Española, la palabra motivación se define como “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Diccionario de la RAE, Consultado en 2020). En este sentido, la definición entiende a la motivación como una consecuencia de factores tanto que surgen de cada individuo o grupo de individuos en particular, o que pueden verse influenciados por el contexto.

Santiago Lazatti, en su libro “Competencias, Cambio y Coaching” (Granica, 2016), sostiene que la motivación proviene del latín “movere”, cuyo significado en español es mover, y se da cuando existe una necesidad insatisfecha la cual genera dirección y energía hacia cierto objetivo, donde dicha necesidad se encuentra satisfecha una vez que el objetivo está alcanzado. La palabra “insatisfecha” no hace referencia a que la persona se encuentre en un estado negativo en términos generales, sino al contrario, puede suceder que el proceso motivacional genere un estado de satisfacción.

Dentro de la motivación, se diferencia la extrínseca de la intrínseca. La primera, se genera cuando la persona se ve atraída por la recompensa que obtendrá de realizar una tarea, mientras que la segunda se da cuando la persona se ve atraída por la tarea en sí, independientemente de la recompensa que esta pueda traerle. En términos laborales, se habla generalmente de motivación extrínseca cuando el individuo ve a su trabajo como un método para obtener una retribución económica, mientras que la motivación intrínseca, hace referencia al disfrute y la gratificación que el mismo individuo recibe por realizar dicho trabajo. De esta diferencia se concluye que, en términos generales, cuando hablamos de la motivación que siente una persona en su trabajo, la misma puede ser extrínseca, intrínseca o ambas.

Entender las causas y consecuencias de la motivación, sumado a la comprensión de cuáles son los factores que llevan a las personas a experimentar la misma de forma extrínseca o intrínseca, han generado una diversa cantidad de estudios y teorías que han comenzado a tener su auge a mediados del siglo XX, en donde se ha empezado a considerar la importancia del factor humano a la hora de medir el éxito de una organización.

La evolución en las tecnologías, permitiendo que muchas tareas que antes eran realizadas por el hombre ahora son realizadas por máquinas o software, sumado a una revolución sin precedentes en las formas que los seres humanos se comunican en la actualidad, han provocado que muchas de las concepciones que las personas tienen de su trabajo sean muy distintas que las de hace más de medio siglo atrás. Los avances tecnológicos recién mencionados han provocado que las necesidades de la sociedad y de los colaboradores sufran un constante cambio a lo largo de los años, por tanto, los factores que generan la motivación podrían verse afectados.

Sin embargo, las teorías de motivación de aquel entonces, han fijado un precedente en la gestión de los Recursos Humanos de las empresas de la actualidad, ya que, si bien muchos modelos de negocios han cambiado rápidamente en un corto período de tiempo, las empresas son administradas por el mismo recurso de aquel entonces: las personas.

### **Hipótesis**

En relación con la pasión del autor de este trabajo por la Gestión de los Recursos Humanos, ratificada luego de estudiar las materias relacionadas en su Carrera de Grado y MBA, y habiendo trabajado durante varios años liderando equipos en el área de Finanzas y Control de Gestión de una importante empresa multinacional de Servicios Profesionales, se plantea este trabajo de investigación con el propósito de corroborar la hipótesis de que aquellos factores que generan una mayor satisfacción y motivación en los empleados, son aquellos en los cuales los mandos medios tienen un alto nivel de influencia, tales como el reconocimiento, la relación con el supervisor y el clima laboral, por sobre factores que el autor considera poco controlables para los mandos medios, tales como los procesos laborales y burocráticos, infraestructura y acceso a la oficina, o el salario mismo.

### **Objetivos de la Investigación**

Objetivo General: Corroborar que los factores por los cuales los empleados de hoy en día se sienten más motivados son aquellos en los cuales los mandos medios de las organizaciones tienen un alto nivel de influencia.

### Objetivos Específicos:

- Comprender la diferencia sobre cuáles son los factores motivantes y en qué medida, según la edad y género de las personas.
- Analizar como el tiempo en cual uno se encuentra en una misma empresa, el cargo que posee, y los niveles de estudios pueden afectar la motivación.
- Identificar cuáles son aquellos factores higiénicos (no negociables para permanecer en una empresa) que poseen los empleados hoy en día, en comparación con la época de Herzberg.
- Identificar herramientas para desarrollar futuros líderes a través de comprender que motiva a las generaciones más jóvenes.
- Comprender los pros y las contras que pueden conllevar las diferencias generacionales en una organización.

El presente trabajo comienza con el desarrollo de los principales aportes de Frederick Herzberg en cuestiones de Motivación empresarial, como así también una revisión de otras teorías complementarias sobre la Motivación. Posteriormente, el desarrollo de las distintas generaciones convivientes en el mundo laboral actual, analizando como estas se relacionan entre sí. Luego, se presenta la investigación realizada, correspondiendo a encuestas y entrevistas para conocer cuáles son aquellos factores de satisfacción e insatisfacción para los empleados en el mundo laboral actual, donde se incluye la metodología utilizada y el análisis de los resultados. Finalmente, se encuentran las Conclusiones, donde se relacionan los resultados de la presente investigación con las teorías de Motivación estudiadas y se brinda un panorama de como las organizaciones, especialmente desde el punto de vista de los mandos medios, deben actuar, para hacer frente a las demandas presentes y futuras de sus colaboradores.

# Capítulo 1: Frederick Herzberg y sus aportes a la Motivación empresarial

## 1.1 - Primeros años

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un psicólogo norteamericano, y es considerado una de las personas que más ha influido en la gestión de los recursos humanos en las empresas dedicando gran parte de su vida a la investigación y a la docencia.

Nacido en 1923 en Lynn, Massachusetts, y siendo hijo de un humilde matrimonio de inmigrantes lituanos, decidió a los 13 años de edad mudarse a Nueva York en búsqueda de mejores oportunidades. Sus condiciones intelectuales le permitieron a los 16 años obtener una beca para estudiar en el City College de Nueva York, donde comenzó sus estudios de psicología.

En 1944, en el ocaso de la Segunda Guerra Mundial, tras encontrarse en una delicada situación económica y sin haber terminado sus estudios, decidió anotarse en el ejército. Fue designado Sargento de una unidad de reconocimiento, participando entre los efectivos que han liberado el campo de concentración de Dachau, ubicado en el sur de Alemania, a pocos kilómetros de Munich. Dado sus estudios, fue asignado a la Oficina de Atención Psicológica que se ofrecía a los matrimonios que habían sido separados de sus familias como víctimas del holocausto. Haber vivido esta experiencia ha marcado profundamente tanto la vida personal como profesional de Herzberg. Daniel Wren y Robert Greenwood, en su libro “Los innovadores de las Grandes Organizaciones” (Oxford University Press, 1998), han logrado captar el siguiente testimonio de Herzberg, donde describe sus sensaciones de haber participado en la guerra: *“...lo primero que vi al entrar a Dachau fueron las filas de furgones de ferrocarril atestados de cadáveres cubiertos de cal. Acababa de cumplir 22 años. Nada en mi educación en historia o psicología me había preparado para tal experiencia. Una profunda conmoción estremeció todo mi ser. Sabía que en cualquier sociedad hay alrededor de un 15% de locos. Sin embargo, la sociedad entera había perdido la razón. Me pregunté, ¿cómo era posible que gente normal, en apariencia, hubiera cometido semejantes atrocidades? Desde ese momento concluí que la tarea más importante de un psicólogo consistía en evitar que los cuerdos enloquecieran.”*

Luego de la guerra, Herzberg fue dado de baja del ejército con honores y logró finalizar sus estudios en el City College de Nueva York, para luego mudarse a Pittsburgh, en donde en la Universidad homónima a dicha ciudad, obtiene una Maestría en Salud Pública y un Doctorado en Psicología.

## **1.2 - “La Motivación para trabajar” y su “Teoría de Motivación e Higiene”**

Luego de ser el Director de Investigación en la Universidad de Pittsburgh hasta 1957, se incorpora a la Universidad de Case Western Reserve en Cleveland, Ohio, donde le tocó dirigir un programa sobre Salud Mental en las industrias. Sus propias investigaciones, sumado a revisión bibliográfica de otros trabajos publicados en la primera parte del siglo XX, lo llevaron a publicar en su primer gran obra llamada “La Motivación para trabajar” (Wiley, 1959). En esta, ha publicado una de las teorías más conocidas de Motivación laboral al día de hoy llamada “Teoría de los dos factores” o “Teoría de la Motivación e Higiene”.

La teoría fue originada a partir de una investigación realizada a un grupo de ingenieros y contadores donde se les pedía que describan una situación donde hayan sentido una extrema satisfacción en el trabajo y una situación donde hayan sentido una extrema insatisfacción, pudiendo ser en sus trabajos actuales o anteriores. El análisis de las respuestas le permitió a Herzberg concluir que la motivación laboral se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos.

En primer lugar, aquellos factores asociados con los sentimientos negativos e insatisfactorios que los empleados atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Cuando dichos factores no están presentes o son aplicados incorrectamente, no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando los mismos se encuentran presentes, estos tampoco contribuyen a aumentar la satisfacción del individuo, sino que solamente contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción. Herzberg decidió llamar a estos “Factores de Higiene” ya que actuaban de manera similar a los principios de la higiene médica, previniendo los riesgos a la salud. Según la investigación, los factores que los entrevistados más han reportado dentro de estas características son las políticas de la compañía, las condiciones de trabajo, la relación con supervisores y el salario.

Por otra parte, el otro conjunto de factores contenía experiencias satisfactorias de los colaboradores, atribuidas al contenido del trabajo, donde Herzberg sostenía que si los mismos estaban presentes en el puesto de trabajo, los mismos contribuían a los empleados a generarle un mayor nivel de motivación, mientras que su ausencia tenía muy poco peso sobre la insatisfacción. Este conjunto fue denominado por Herzberg como “Factores de Motivación”, e incluían aspectos tales como la responsabilidad, el reconocimiento y el sentido de logro.

### **1.3 - Su obra cumbre: “Una vez más, ¿cómo usted motiva a sus empleados?”**

Publicado por primera vez en 1968 (Harvard Business Review), el artículo “Una vez más, ¿cómo usted motiva a sus empleados?” se convirtió en uno de los artículos más influyentes de la historia de la motivación laboral. Con más de 1.2 millones de ejemplares vendidos, este artículo ha sido considerado como una lectura imprescindible para todo aquel que busca ampliar sus conocimientos sobre motivación.

### **1.4 - “KITA”, una manera de lograr que el empleado reaccione**

Herzberg comienza el artículo planteándose la pregunta “Cómo logramos que un empleado haga lo que yo deseo?”. Para lo cual, utilizando un sarcasmo que termina por capturar al lector, responde de la siguiente manera:

- *“¿Pedirlo? Si la persona responde que no quiere hacerlo, requerirá una consulta psicológica para determinar la razón de tal obstinación. ¿Explicarlo? Su respuesta mostrara que no te entiende, y ahora hay que recurrir a un experto en métodos de comunicación para mostrarle cómo hacerlo. ¿Darle un incentivo monetario? No necesito recordar al lector la complejidad y la dificultad que conlleva establecer y administrar un sistema de incentivos. ¿Intentar que aprenda? Esto significa un programa de capacitación costoso. Necesitamos una manera simple. Cada empresa dispone de aquel gerente de "acción directa" que grita: "¡Patea a la persona!" Y este tipo de gerente tiene razón. La forma más segura y menos circunscrita de hacer que*

*alguien haga algo es darle una patada en los pantalones” (Herzberg, 1968, HBR, pp. 2).*

Para una mayor simpleza a la hora de describir este fenómeno, Herzberg decidió llamarlo “KITA”, traducido de la expresión en inglés vulgar “Kick in the ass” (patada en los pantalones). A partir de este entonces, Herzberg describe como “KITA”, a cualquier situación que conlleve una acción directa, con el propósito de obtener, como consecuencia inmediata, que la otra persona haga lo que uno desea. Por tanto, se describen tres tipos diferentes de “KITA”:

- “KITA” negativo físico: Gracias a los avances en cuestiones de Derechos Humanos, prácticamente erradicado de cualquier empresa, la frase “patada en los pantalones” adquiere un sentido completamente literal en este caso. Esto implica cualquier tipo de violencia física a un empleado para lograr que este haga lo que uno quiere.
- “KITA” negativo psicológico: Continuando con el sarcasmo, Herzberg lo define como mejor aplicable que el negativo físico ya que “el sangrado es interno y no es visible, y ante cualquier queja de parte del empleado, este puede ser acusado de paranoico”. Este caso implica cualquier tipo de violencia verbal con el propósito de lograr una reacción.
- “KITA” positivo: En este último caso, que el empleado haga lo que uno desea, es consecuencia de un incentivo, ya sea a través de ofrecerle una recompensa monetaria, una promoción, vacaciones o beneficios.

Herzberg sostiene que la gran mayoría de las personas a las cuales se les describirían los incentivos considerados dentro del “KITA” positivo, considerarían a estos dentro de lo que ellos piensan que son factores que generan motivación. Sin embargo, Herzberg utilizó este método para ampliar conceptualmente lo que había publicado en “La Motivación para trabajar” 9 años atrás (1959): describe a los 3 tipos de “KITA” como factores de “Higiene”. Si bien los negativos son más visibles y más fáciles de identificar como claros factores de insatisfacción, los “KITA” positivos también lo son, dado que en los 3 casos, lo único que un supervisor estaría logrando es una acción a corto plazo, donde solamente estaría sucediendo lo que una de las partes desea, y donde habría que insistir de manera constante con “KITA” positivos al empleado para que este siga haciendo lo que uno desea, en vez de que lo haga por sus propios medios, dado que estos solo generan una reacción y no una verdadera

voluntad de la otra parte. Por esto mismo, Herzberg considera a los “KITA” positivos, simplemente como una motivación extrínseca y de corto plazo, que corresponde con lo que él define como factores de Higiene.

Por el contrario, cuando el empleado se encuentra motivado intrínsecamente, no es necesaria la aplicación constante de “KITA”, ya que el mismo realizará las tareas por sus propios medios, atraído por el placer y el valor que ve en las mismas, producto de aquellos factores que Herzberg considera realmente de Motivación.

### **1.5 - Carga de trabajo horizontal y Carga de trabajo vertical**

Ahora bien, según Herzberg, si uno vuelve a preguntarse como logramos que un empleado haga lo que deseamos, encontramos una importante diferencia entre que la tarea que realice para lograrlo sea lo que solo nosotros deseamos, o lo que consideren beneficioso ambas partes. Una vez conocida cuales son las consecuencias que conllevan la aplicación de “KITA” apelando a los factores de higiene o apelar a los factores motivacionales, Herzberg introduce los conceptos de Carga de trabajo horizontal y Carga de trabajo vertical, en lo que llama la “Teoría del Enriquecimiento del Trabajo”.

Carga de trabajo horizontal: Refiere a la carga de trabajo al empleado con tareas que Herzberg llama “de suma cero”. Entre las mismas se incluyen:

- La ampliación del rol de la persona con tareas rutinarias iguales a las que viene realizando.
- El agregado de tareas de poco valor.
- Sustitución de una tarea de bajo valor o repetitiva por otra tarea de las mismas características.
- La remoción de las tareas más complejas al empleado para que este tenga más tiempo y energía para completar sus tareas menos desafiantes.

Carga de trabajo vertical: Refiere a la carga de trabajo al empleado con tareas que impliquen un mayor nivel de responsabilidad, autonomía y posibilidad de agregar un verdadero valor. Este es el proceso que Herzberg describe como “Enriquecimiento del trabajo”. En este caso se incluye:

- Disminuir cuanto se controla el trabajo del empleado, manteniendo su responsabilidad por el mismo.
- Brindarle a una persona la administración de una unidad completa de trabajo (un equipo, un área, etc).
- La posibilidad del armado de reportes para ellos mismos en vez de para sus superiores.
- La introducción de nuevas tareas más difíciles que las que se venían realizando.
- Asignar individuos a desarrollarse en una cuestión relevante en particular, volviéndose expertos en el tema.

Para relacionar la “Teoría del Enriquecimiento laboral” y la “Teoría de la Motivación e Higiene”, Herzberg afirma que la Carga de Trabajo Vertical es la que despierta los verdaderos factores de satisfacción que despiertan la motivación de los individuos. Sin embargo, también sostiene que la Carga de Trabajo Horizontal no debe dejar de ser tenida en cuenta porque en ocasiones también es necesaria para el funcionamiento de las empresas. La diferencia entre ambas radica en que la Carga de Trabajo Horizontal tiene que ser reforzada de manera mucho más frecuente, mientras que la Carga de Trabajo Vertical, al despertar la satisfacción de los empleados, provoca que ellos mismos carguen el trabajo con su propia energía, por lo que la frecuencia en la cual se debe reforzar es mucho menor.

Por lo tanto, tanto la Carga de Trabajo Horizontal como la Carga de Trabajo Vertical son respuestas válidas a la pregunta inicial de como logramos que un empleado haga lo que la organización necesita de él. Sin embargo, en el caso Horizontal, en términos generales solo se logra cumplir con los objetivos de la organización de manera parcial dado el constante nivel de refuerzo que la misma necesita ya que solo incentivamos una actitud reactiva en los empleados, mientras que en el caso contrario, se logran empleados motivados en el largo plazo y con actitudes proactivas, alineando sus propios intereses a los de la organización.

## Capítulo 2: Teorías de Motivación Complementarias

Junto con la “Teoría de Motivación e Higiene” de Frederick Herzberg, existen otras teorías complementarias de Motivación que también han adquirido una gran relevancia y aún continúan vigentes hoy en día. A continuación, se detallarán algunas de ellas y la relación que cada una tiene con la Bibliografía de Herzberg.

### 2.1 - Teoría del Condicionamiento Operante de Burrhus Frederick Skinner

B.F Skinner fue un psicólogo considerado el padre del “Conductismo”, una rama de la psicología experimental que se define como una “Teoría y método de investigación psicológica basados en el estudio y análisis del comportamiento o conducta del individuo sin tener en cuenta sus pensamientos o vida interior” (Diccionario de la RAE, Consultado en 2020). En otras palabras, esta corriente explica el comportamiento a través de distintos tipos de intervenciones hacia la otra persona, con el fin de lograr que dicha persona tome una conducta determinada.

Skinner se ha referido al “Conductismo” por primera vez en su libro “El comportamiento de los organismos” (Proquest, 1938), y ha reflejado sus teorías en numerosos estudios con ratas y palomas, siendo replicada en reiteradas ocasiones en el ámbito científico-experimental mediante lo que se conoce como “La Caja de Skinner”. Dicho experimento consiste en un dispositivo dispuesto de tal manera que el animal obtiene una recompensa (por ejemplo, alimento), en caso de que realizará aquella actividad que el investigador pretende estimular, como puede ser pulsar una tecla o una palanca.

Los hallazgos de Skinner fueron posteriormente trasladados al ámbito empresarial, destacando la importancia de comprender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten aquellos comportamientos que son deseables y desalentar aquellos que no lo son. Su teoría distingue cuatro tipos de intervenciones, aquellas orientadas a alentar la conducta (Refuerzo positivo y Refuerzo Negativo) y aquellas orientadas a desalentar la conducta (Extinción y Castigo). Las mismas se describen a continuación:

- Refuerzo positivo: Recompensa por la presencia de la conducta deseada (como puede ser un colaborador cumpliendo una tarea) a través de premios, con el fin de que esta se repita o mantenga.
- Refuerzo negativo: El retiro de algún elemento que este afectando de manera negativa la conducta deseada. Por ejemplo, se busca una mayor autonomía en un empleado y por tanto se elimina un excesivo control o supervisión. Se denomina refuerzo dado que aumenta la frecuencia de la conducta deseada, y es negativo dado que dicha conducta se incrementa a partir de que dicho refuerzo es reducido o eliminado.
- Extinción: La eliminación de algo que está reforzando una conducta que se quiere discontinuar. A diferencia del refuerzo negativo, se quita un elemento a la otra persona con el propósito de que la misma abandone cierta conducta, en vez de que adquiera o aumente la frecuencia de esta.
- Castigo: La introducción de una consecuencia desagradable con el propósito de desalentar la conducta que lleva a dicha consecuencia.

Conductas del Sujeto	Intervención de otra persona		Consecuencias para el Sujeto
	Objetivo	Tipo	
Favorable	Alentar la conducta	Refuerzo positivo	Positiva
		Refuerzo negativo	
Desfavorable	Desalentar la conducta	Extinción	Negativa
		Castigo	

Figura 1. Intervenciones según Skinner. Extraído de Lazzati, S. (2016), “Competencias, cambio y coaching”.

Herzberg se refiere de manera sarcástica a la psicología conductual con su expresión “KITA” (patada en el trasero), donde refiere a este tipo de intervenciones realizadas hacia la otra persona con el propósito de lograr que la misma haga lo que uno desea como poco efectivas a la hora de lograr una verdadera motivación, ya que dichas intervenciones deben ser reforzadas de manera frecuente teniendo en cuenta que solo se está apelando a la Motivación Extrínseca, por lo cual el individuo solo actuará de manera reactiva en base a la recompensa (o el evitamiento del castigo) que su conducta genera.

## 2.2 - Teoría de Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow, en su artículo “Una Teoría sobre la Motivación Humana” (Psychological Review, 1943), desarrolló su teoría de la “Jerarquía de Necesidades Humanas”. Si bien originalmente surgió como una teoría psicológica, la misma ha tenido un gran impacto en el mundo empresarial.

Maslow propuso una nueva visión en la psicología que el mismo llamó “Psicología Humanista”. A diferencia de corrientes predominantes en dicho momento como el Psicoanálisis o el Conductismo, Maslow afirmaba que las personas tienen deseo de aprovechar completamente su potencial con el fin de autorrealizarse y que tienen la capacidad de poder influir en el contexto en vez de simplemente adaptarse a él.

Maslow dividió su “Pirámide de Necesidades” en 5 niveles. Afirmaba que a medida que se van satisfaciendo las necesidades más básicas, comienza a aparecer el deseo de satisfacer necesidades de orden superior. Solo se atienden necesidades superiores cuando las necesidades de un nivel inferior de la pirámide han sido satisfechas, al menos parcialmente. El ser humano solo enfoca su comportamiento hacia aquellas necesidades insatisfechas. Comenzando por la base, los niveles de la pirámide se describen a continuación:

- 1- Necesidades Fisiológicas: Son aquellas que hacen posible los procesos biológicos fundamentales para el funcionamiento del cuerpo humano. Entre ellas se encuentran la alimentación, la respiración, el descanso, la vestimenta, entre otros.
- 2- Necesidades de Seguridad: Son aquellas compuestas por necesidades de estabilidad, orden y protección. Las mismas comprenden la salud física y mental, el ingreso, contar con recursos y vivienda.
- 3- Necesidades de Afiliación: Dichas necesidades se expresan cuando las personas buscan vencer la soledad y sentir vínculos afectivos. Las mismas se corresponden con ser parte de una familia y de una comunidad, y poder disponer de amistad y amor.
- 4- Necesidades de Reconocimiento: Incluyen tanto el reconocimiento de los demás como el reconocimiento de uno mismo. Son aquellas que favorecen el desarrollo de la autoestima, el logro y el respeto hacia y desde el entorno.
- 5- Necesidad de Autorrealización: Por último, en la cima de la pirámide se encuentra esta necesidad que solo es satisfecha una vez que también lo han sido todas las anteriores.

Consiste en la persona alcanzando un estado de armonía y entendimiento del sentido de su propia vida.

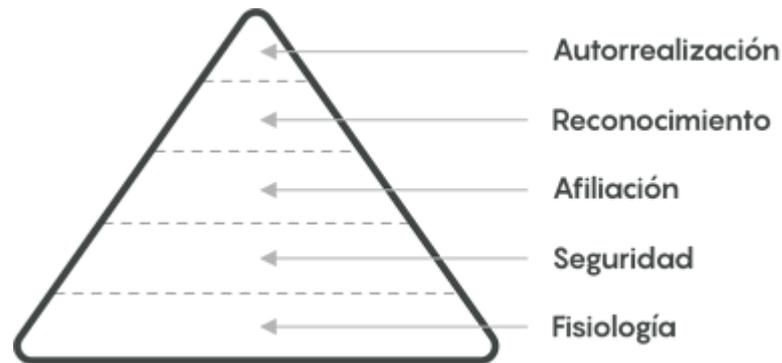


Figura 2. Jerarquía de Necesidades de Maslow (1959). Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/>

La “Pirámide de Necesidades” de Maslow tiene una amplia relación con la “Teoría de la Motivación e Higiene” de Herzberg, dado que los factores Higiénicos son equivalentes a los primeros niveles de la pirámide (Necesidades Fisiológicas y de Seguridad) mientras que los factores Motivacionales tienen una relación directa con las necesidades de la cima de la pirámide (Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización). A su vez, Maslow afirma que solo una persona dedica a satisfacer necesidades de un orden superior una vez que las necesidades de orden inferior están satisfechas. Por tanto, en ambientes laborales donde las personas disponen de cierta seguridad, y un salario que les permite vivir en condiciones dignas, las personas buscan su verdadera satisfacción a través de la búsqueda de factores motivantes intentando llenar la parte más alta de la pirámide. Sin embargo, cuando existe un faltante en las necesidades más básicas, se genera una insatisfacción correspondiente al faltante de factores higiénicos adecuados.

### 2.3 - Teorías “X” e “Y” de Douglas McGregor

En su libro “El lado Humano de las Organizaciones” (McGraw, 1960), Douglas McGregor describe dos formas de pensamientos contrapuestos de los gerentes que llama Teoría “X” y Teoría “Y”:

- La Teoría “X” supone que a las personas no les atrae el trabajo, dado que poseen una aversión innata hacia él y que buscarán evitarlo siempre que sea posible. Los trabajadores intentan evitar la responsabilidad y deben ser dirigidos y controlados. La amenaza de castigo es el medio para encauzar el esfuerzo de los empleados hacia los

objetivos de la organización. Las personas prefieren ser dirigidas y necesitan constantemente que otros les digan que hacer.

- La Teoría “Y” supone que las personas disfrutan de su trabajo y buscan mayores niveles de responsabilidad. En este caso, el esfuerzo físico y mental que el trabajo supone es tan natural como el juego o el descanso. El ser humano tiene una capacidad de desarrollar su imaginación, ingenio y creatividad para resolver problemas, y se encuentran comprometidos a alinear sus propios objetivos con los de la empresa.

McGregor se encontraba a favor de la aplicación de la Teoría “Y” por sobre la Teoría “X”, entendiéndolo que ya en ese entonces las potencialidades intelectuales de las personas estaban siendo poco usadas. Argumentaba que el estilo de supervisión aplicando la Teoría “X” de muchos gerentes, era el responsable de una gran improductividad, por no lograr aprovechar al máximo las competencias de sus empleados. Además, sostenía que la Teoría “X”, era una generadora de un gran círculo vicioso, dado que, si la supervisión aplica dicha teoría, los colaboradores responderán de manera negativa, enfatizando aún más la necesidad de los gerentes de aplicar dicha teoría, y así sucesivamente.

La Teoría “X” es similar a los refuerzos mediante factores higiénicos o “KITA” nombrados por Herzberg, mientras que la Teoría “Y” apela fuertemente a aquellos factores que este considera motivacionales. A su vez, existe una relación directa entre la Teoría “Y” y los supuestos de Maslow, asumiendo que los individuos siempre optan por mejorar sus condiciones constantemente con el fin de lograr la autorrealización.

## **2.4 - Teoría de las Expectativas de Victor Vroom**

La Teoría de las Expectativas (también conocida como Teoría de la Esperanza) es atribuida al psicólogo y profesor emérito de Administración de la Universidad de Yale, Victor Vroom, en el año 1964.

Santiago Lazzati, en su libro *Competencias, Cambio y Coaching* (Granica, 2006) propone una versión resumida de dicha teoría, en la cual sostiene que la intensidad de la motivación de una persona por realizar una acción depende de dos factores. Por un lado, lo que se conoce como la “valencia”, que es la intensidad de la preferencia que tiene dicha persona por el

resultado que genere la acción. Por el otro, la “expectativa”, que refiere a la estimación de la probabilidad de que la acción produzca el resultado esperado.

A su vez, el autor destaca que dentro del concepto amplio de lo que conocemos como resultado, podemos diferenciar el resultado de la acción propia en sí, de la recompensa que este resultado genere. Por ejemplo, en el proceso de conquista de un cliente, el resultado directo de la acción en sí es concretar una serie de ventas, mientras que la recompensa es la comisión por venta (en el sentido extrínseco, pudiéndose agregar diferentes recompensas en el sentido intrínseco como apelar a la satisfacción del cliente y el disfrute de la tarea bien realizada).

Por tanto, Lazatti propone esta teoría a modo de fórmula matemática, donde la intensidad de la motivación depende de la multiplicación de los siguientes 3 factores:

- 1- La probabilidad de que la acción redunde en su resultado directo.
- 2- La probabilidad de que este resultado traiga aparejada la recompensa correspondiente.
- 3- La atracción por el resultado directo y/o la recompensa.

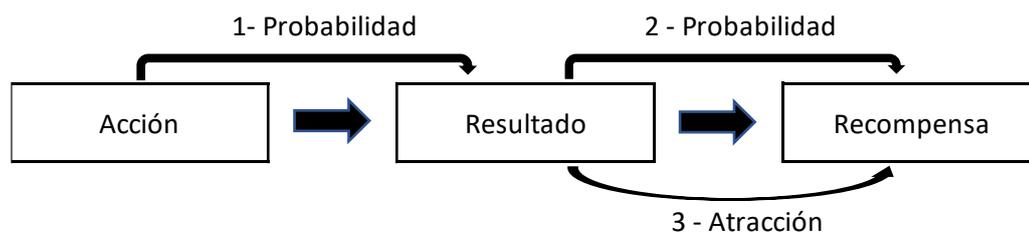


Figura 3. Intensidad de la Motivación según Vroom. Extraído de Lazatti, S. (2016), “Competencias, cambio y coaching”.

Siendo la intensidad de la motivación el resultado de  $1 \times 2 \times 3$ , por las propiedades conmutativas y asociativas de la multiplicación, podemos concluir que cualquier valor que se le asigne a cada uno de estos factores debajo de un ideal, tendrá un impacto directo en la intensidad total. Por ejemplo, si a cada uno de los 3 factores se le puede asignar un valor entre 0 y 10, una intensidad de la motivación máxima tendría un valor de 1000 ( $10 \times 10 \times 10$ ), mientras que cualquier valor en cada factor menor al ideal, por ejemplo, 5, 7 y 8 puntos respectivamente, resultaría en una intensidad de 280 ( $5 \times 7 \times 8$ ) sobre 1000 posibles. Cabe destacar que, por

dichas propiedades de la multiplicación, si cualquiera de los factores tiene un valor de cero, la intensidad total de la motivación también será cero.

Finalmente, el autor concluye que a partir de esta teoría, podemos considerar que la percepción del individuo sobre la probabilidad y el deseo de obtener lo buscado es fundamental. Por lo cual, los gerentes, con el propósito de desarrollar la motivación de un colaborador, deberán conocer las expectativas de estos, garantizándoles un sistema de recompensas que sean probables de obtener a la vez que la tarea por la cual se obtenga el resultado deseado represente un nivel de desafío acorde para potenciar la “valencia” de los individuos en el máximo nivel posible.

A diferencia de las anteriores Teorías de Motivación ya revisadas, las cuales asumen los comportamientos de las personas como dados (asumiendo que todas las personas comparten características similares sin importar el tiempo y espacio en que se encuentren), Vroom introduce el concepto de expectativa, la cual puede verse influenciada por características como la personalidad o el contexto situacional en la cual se realiza el análisis. Podemos describir a la Teoría de las Expectativas como la primera teoría de motivación de carácter dinámico, dado que la intensidad de la motivación dependerá de la combinación de distintos factores que varían constantemente con el tiempo.

## Capítulo 3: Las diferentes generaciones conviviendo en el mundo laboral actual

Rebecca Knight, en su artículo “Manejando personas de cinco generaciones diferentes” (Harvard Business Review, 2014), afirma que es la primera vez en la historia, donde nos encontramos ante el escenario de poseer personas pertenecientes a 5 generaciones distintas dentro de una misma organización. Esta situación se presenta, en primer lugar, debido a que las personas hoy en día trabajan más años que en tiempos pasados, y por el otro, que nos encontramos ante la tendencia de que, gracias al desarrollo tecnológico que nos permite vivir en un mundo tan cambiante, las costumbres, ideales, y formas de trabajar de las personas también se encuentran mutando más rápidamente por lo cual los hitos que consideramos para separar una generación de la otra, se producen de manera más frecuente que en el pasado.

Existe un acuerdo entre autores en considerar dichas 5 generaciones como aquellas que se encuentran presentes en el mundo laboral. Si bien pueden existir diferencias de escasos años donde algunos autores consideran el fin de una generación y el comienzo de otra, en términos generales, podemos dividir las 5 generaciones en las siguientes:

- Generación Silenciosa (nacidos entre 1925 y 1945)
- “Baby Boomers” (nacidos entre 1945 y 1967)
- Generación “X” (nacidos entre 1967 y 1982)
- Generación “Y” o “Millenials” (nacidos entre 1982 y 1995)
- Generación “Z” o “Centenials” (nacidos luego de 1995)

A su vez, existe bibliografía que sostiene que además de las 5 generaciones recientemente mencionadas, existe una generación más, que si bien aún no se desempeña laboralmente, ya han nacido con costumbres distintas a los de su anterior generación, por lo que se acuñó el termino de generación “T” (referido al término Táctil), a aquellos nacidos en 2010 y años posteriores.

Knight, a su vez, resalta los roces que se pueden generar en las empresas, con personas de diferentes generaciones trabajando en ella, haciendo referencia al libro “Trabajando con gente mayor”, escrito por Peter Capelli en el año 2010: *“Es muy común ver hoy en día personas*

*jóvenes liderando a personas mayores a ellas. Esto puede provocar tensión desde ambos lados: Podría existir el sentimiento de “¿Por qué tengo como jefe a alguien joven que no tiene la suficiente experiencia? Y por el otro lado, la persona más joven podría sentirse insegura y no saber cómo lidiar con la situación.”* (Capelli, P. (2010). *Trabajando con gente mayor*. Citado en Knight, R (2014). *Manejando personas de cinco generaciones diferentes*).

Según la consultora Iceberg, es importante diferenciar el concepto de generación con el concepto de edad. Por ejemplo, “un Baby Boomer, si bien hoy tiene más de 50 años, también era Baby Boomer cuando tenía 18. Las personas de una misma generación comparten una tendencia de pensamientos valores y actitudes que llevan a lo largo de su vida”. (Iceberg, 2019).

Se encuentra claro que, por ejemplo, las experiencias de vida de un “Baby Boomer”, pueden diferir significativamente de las que tenga un “Millennial”. Esto puede darse por haber vivido contextos socioculturales distintos, y haber experimentado diferentes métodos de enseñanza y valores de parte de sus familias y compañeros. Sin embargo, esto no necesariamente implica que ambas experiencias no sean complementarias y que cada grupo se disponga a aprender lo que el otro tiene para enseñarle. Este suceso de aprendizaje entre diferentes generaciones, no solamente la vemos en el ámbito laboral en la relación jefe/colaborador, sino que también puede darse entre pares y principalmente, en contextos no relacionados al ámbito laboral como puede ser en una familia, entre padres e hijos, abuelos y nietos, hasta incluso hermanos separados por una brecha generacional.

En línea con este aprendizaje “cruzado” entre generaciones, Iceberg nos propone 4 “reglas” a seguir para poder superar la diversidad generacional, y hacer que esta genere una oportunidad en vez de un problema:

- 1- Es importante comprender el concepto de las distintas generaciones, pero “no introducir a todos en la misma bolsa”.
- 2- Hay que generar empatía generacional. Cada generación tiene “su verdad”.
- 3- Debemos reconocer nuestros propios estereotipos y prejuicios generacionales.
- 4- Debemos explorar las necesidades y expectativas de las demás generaciones, e intentar adaptarnos cuando corresponda.

A continuación, se describirán las principales características de cada una de las generaciones nombradas, y sus impactos en el mundo laboral actual. Cabe destacar que las descripciones

que se realizan a continuación son de carácter general y no necesariamente abarca a todas las personas nacidas en los años descritos en cada caso. Por otra parte, a efectos de la presente investigación, las definiciones a continuación hacen referencia a la población que dispone de los recursos necesarios para proyectar una carrera laboral y acceso a la tecnología, entendiéndose que ha existido y aún existe un amplio sector de la población mundial marginado de estos avances.

### **3.1 - Generación Silenciosa: Una época dominada por el tradicionalismo**

Se conoce como parte de la “Generación Silenciosa” a aquellos nacidos entre 1925 y 1945, es decir, a quienes actualmente tienen entre 75 y 95 años de edad. Si bien una gran mayoría de los mismos ya no forman parte de la fuerza laboral, los pertenecientes a esta generación han dejado su marca, como líderes de referencia en las últimas décadas, siendo los padres de los “Boomers” más jóvenes y de una gran parte de la Generación “X”.

La esperanza de vida a nivel mundial ha ido avanzando con el tiempo. Según la Organización Mundial de la Salud, la esperanza de vida promedio a nivel mundial ha crecido desde los 60 años a principios de siglo XX, a 72 años en la actualidad. Sin embargo, más de 25 países ya han superado la barrera de los 80 años. (Global Health Observatory, OMS, 2019). A modo de ejemplo, en Estados Unidos, el Departamento de Trabajo sostiene que en 1996, el porcentaje de la población mayor a 75 años que se desempeñaba laboralmente era del 4.7%, evolucionando a 6.4% en 2006, 8.4% en 2016 y una proyección de 10.8% para 2026. Si bien el porcentaje de la población mayor a 75 años que hoy en día se desempeña laboralmente es escaso en comparación de su totalidad, este número prácticamente se ha duplicado en los últimos 20 años, y se espera que continúe dicha tendencia creciente. (Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, 2019).

Si bien no existe un común acuerdo sobre quien acuñó el término de “silenciosa” para definir esta generación, los registros más antiguos que hoy disponemos pertenecen a una edición de 1951 de la revista “Time”, donde define a esta generación como silenciosa dado su carácter de “Poco imaginativa, cautelosa, y sin aventura”. (The Younger Generation, Time, 1951).

La Generación Silenciosa se caracteriza por tener como sus principales valores el ahorro como base de la fortuna, la austeridad, el sentido del esfuerzo y el respeto a la autoridad. Consideran la palabra de un médico, un maestro, un sacerdote o un policía como digna de ser escuchada. Esta generación fue educada de manera tal de acatar lo que se les decía y no cuestionar lo establecido. Para quienes pertenezcan a esta generación, las cosas son “para toda la vida”. Basta con visitar la casa de uno de ellos, para observar que pueden poseer los mismos electrodomésticos y muebles de cuando eran jóvenes, ya que pertenecen a una época donde todo era duradero. Ese mismo criterio lo aplican a distintos aspectos de su vida, como mantener el mismo trabajo durante toda la carrera, el matrimonio, el hogar, y sus ideologías.

Una gran parte de las mujeres pertenecientes a esta generación, han pasado su vida adulta sin insertarse en el mundo laboral, ya que socialmente fueron educadas para tener un rol de esposa y madre, comúnmente conocido como “ama de casa”, disponiendo frente a una actitud completamente pasiva a la hora de tomar las decisiones en la familia.

A nivel mundial, han crecido viviendo acontecimientos como la Segunda Guerra Mundial, independencias de países como Israel o la India, la guerra de Corea, y el resurgimiento de Estados Unidos y la URSS como potencias mundiales con la Guerra Fría como consecuencia.

En la Argentina, han experimentado en su juventud el nacimiento del Peronismo como movimiento político, sus disputas políticas con el Radicalismo y el autoritarismo de gobiernos de facto. Cambios sociopolíticos y culturales han provocado un importante crecimiento de la población urbana apelando al proteccionismo interno como modelo económico con el surgimiento de gran parte de la industria nacional.

Es poco frecuente ver hoy en día ver a miembros de esta generación participando activamente en grandes empresas. Sin embargo, podemos ver aún presente a personas en este rango de edad liderando empresas familiares en su primera o segunda generación, siendo reacios a brindarle completo poder a sus hijos, pertenecientes a otras generaciones, dado que no poseen los valores del ahorro o austeridad que ellos estuvieron acostumbrados a mantener toda su vida.

### **3.2 – “Baby Boomers”: Explosión en la natalidad y la vida por el trabajo**

Se conoce como “Baby Boomers” a aquellos nacidos entre los años 1945 y 1967, es decir, a quienes tienen aproximadamente entre 52 y 75 años de edad. El término “Baby Boom” refiere al importante crecimiento de la tasa de natalidad que existió en varias partes del planeta luego de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Si bien este fenómeno no ha sucedido de manera constante en todo el mundo, se ha considerado de manera universal llamar “Baby Boomers” a todos los que lo hayan hecho en el período mencionado para ser clasificados dentro de una misma generación.

El término “Baby Boomers” ha adquirido aún mayor significancia a medida que han pasado los años dado que nunca se van a volver a alcanzar los valores de natalidad que han existido en ese entonces. Según estadísticas del Banco Mundial, la Tasa de Natalidad en la actualidad a nivel global, representa la mitad que en los años 60 (18 nacimientos cada 1000 habitantes al día de hoy contra 36 nacimientos cada 1000 habitantes en los años 60). En la Argentina, el pico de natalidad se ha dado varios años después que en el mundo en general, alcanzando un máximo de 25 nacimientos cada 1000 habitantes en el año 1977, cayendo año tras año hasta tener 17 nacimientos cada 1000 habitantes hoy en día (Banco Mundial, 2019).

Con excepción de los nacidos en la década del 40 y parte de la década del 50, la mayoría de los “Baby Boomers” todavía se encuentran activos laboralmente. En el ámbito empresarial, son quienes generalmente poseen la gran mayoría de los puestos directivos, el mayor nivel de riqueza general y donde se concentra el mayor poder. Los 3 líderes de la lista de Billonarios de Forbes pertenecen a esta generación (Jeff Bezos, Bill Gates, Bernard Arnault – Forbes, 2020) como así también los políticos más influyentes del mundo como Donald Trump, Angela Merkel o Vladimir Putin. Lo mismo sucede con los CEOs de las principales empresas relevadas en esta investigación.

Esta generación se caracteriza por diferenciarse de sus antecesores, dándose a conocer por su nivel de optimismo y una fuerte ambición. Se auto consideran que “son lo que son gracias a su esfuerzo”, siendo el trabajo en muchas ocasiones la principal prioridad a lo largo de sus vidas, y en muchas ocasiones sacrificando momentos de bienestar personal debido a su trabajo. Son la primera generación que experimentó el término “Workaholic”. Se ven acostumbrados a medir el éxito según sus ingresos materiales, títulos universitarios, y cargos

laborales. En relación a estas costumbres, hoy se ven en un mundo que ya no respeta los códigos por los cuales ellos se rigen (fidelidad, compromiso, antigüedad, etc), por lo cual en muchas ocasiones se ven sobrepasados por todos los cambios que suceden y la rapidez de los mismos. En este sentido, les son muy útiles las políticas de “Mentoring cruzado” con individuos de otras generaciones para mantenerse al tanto de las innovaciones tecnológicas y cuestiones sociales.

A diferencia de la generación silenciosa, dentro de los “Boomers” se empieza a observar una inserción de la mujer en el mundo laboral, obteniendo títulos universitarios y tomando un rol protagónico en la toma de decisiones del hogar, aunque aún se ven en algunas familias de esta generación algunos rasgos tradicionalistas que seguirán rompiéndose en futuras generaciones.

Se caracterizan por ser una generación políticamente correcta y honesta, intentando mostrar siempre su mejor imagen y sintiendo un alto nivel de responsabilidad por brindarle a sus hijos y colaboradores las herramientas necesarias para que puedan progresar. Dentro de este marco se pueden producir diferencias ya que el concepto de éxito y progreso puede ser distinto entre padres o jefes “Boomers” e hijos/colaboradores pertenecientes a otras generaciones.

En términos generales, son los padres de la gran mayoría de los “Millenials”, quienes ya han dejado su hogar paterno, formado sus propias familias e independizándose económicamente, dándole la posibilidad a sus padres de reinventarse y encontrar tiempo y posibilidades económicas que no disponían en el pasado.

La disminución de la Tasa de Natalidad en generaciones posteriores, ha provocado el retraso del relevo generacional en muchos espacios de la fuerza laboral, poniendo en la mesa de discusión de muchas naciones la posibilidad de la extensión de la edad jubilatoria.

Durante sus primeros pasos en la vida adulta, en el plano internacional, también se han visto sumamente involucrados en la lucha entre el Capitalismo y Comunismo y la evolución de la Guerra Fría, y han sido testigos de importantes asesinatos de la historia como el de John Kennedy, Martin Luther King o Juan Pablo I. También han vivido una importante revolución cultural y musical, con el surgimiento del movimiento “hippie”, las primeras luchas feministas,

las libertades sexuales, y bandas que han marcado una época como “The Beatles” o “The Rolling Stones”.

En la Argentina, han experimentado en su juventud años de una gran inestabilidad política, con gobiernos dictatoriales y violentos. Todos los jóvenes que fueron llevados a la Guerra de Malvinas de 1982 fueron “Boomers”. También se caracterizan por compartir un sentimiento muy fuerte hacia el valor de la democracia, valorando la misma más allá de su ideología, recordando la vuelta a la misma en 1983 como uno de los sucesos que más han marcado su vida, a diferencia de las generaciones posteriores, quienes han vivido en su mayoría toda su vida en democracia.

### **3.3 - Generación “X”: Equilibrio entre vida personal y laboral**

La Generación “X” abarca a aquellos nacidos entre 1967 y 1982, por lo que tienen entre 38 y 52 años. Muchos autores afirman que el término Generación “X” como tal, empezó a tomar relevancia gracias a el libro del escritor canadiense Douglas Coupland, llamado justamente Generación “X” (St. Martin Press, 1991), que describía la vida de los jóvenes en la década de 1980. Existen diversas teorías de porque a esta generación se le ha puesto el nombre de “X”, aunque las que son generalmente aceptadas describen al surgimiento del mismo por ser una generación nueva y desconocida. Lo que claro está, es que el nombramiento de la generación “X” sirvió como precursora para las posteriores generaciones “Y” y “Z”.

Esta generación también es conocida por otros nombres como “Generación MTV”, por ser quienes han empezado a consumir dicho canal, o la “Generación Peter Pan”, caracterizándose por lograr la independencia de sus padres, el conseguir un empleo formal o formar una familia, en un estadio mucho más tardío que sus predecesores. Otra manera comúnmente aceptada de llamar a esta generación es la nueva “Generación Perdida” ya que se encuentran en el medio de dos grandes generaciones muy representativas como los “Boomers” o los “Millenials”.

Prácticamente la totalidad de la Generación “X” se encuentra activa laboralmente, aunque a diferencia de otras generaciones, ellos le dan un gran sentido de la importancia al correcto balance entre la vida y el trabajo. Son quienes han instaurado el dicho de “Yo trabajo para

vivir y no vivo para trabajar”. Buscan un mayor nivel de independencia y optan por tener menor supervisión. Dentro de esta generación nos encontramos al primer gran grupo de trabajadores autónomos.

En el ámbito empresarial, en su gran mayoría se encuentran en mandos medios, estando muy sometidos ante la presión de sus superiores, pero también ante las demandas de los empleados más jóvenes. En paralelo, también se encuentran enfrentando constantemente demandas familiares, ya que, por lo general, poseen niños pequeños, de los que tienen que hacerse cargo, como así también padres mayores por los cuales son responsables. El gran nivel de presión que poseen en su vida personal, sumado a su sentido independentista y diferenciación de sus antepasados, hacen que la Generación “X” valore el tiempo libre, buscando el momento oportuno para realizar sus hobbies o viajar.

A diferencia de generaciones anteriores, en las personas de esta generación se ve de manera mucho más frecuente una paternidad y maternidad postergada, porque tanto el hombre como la mujer normalmente trabajan “Full-Time”, disponiendo de muy poco tiempo para cuidar a un niño. Dicha situación en la que poseen hijos a una edad más tardía provoca que actualmente, quienes pertenecen a esta generación, deben dedicar un alto nivel de energía entre cuidar a sus hijos, sus padres, y sus trabajos, sin dejar de lado sus objetivos personales y tiempo para ellos mismos.

Por lo general tienen una buena relación con la tecnología, ya que experimentaron en su juventud grandes cambios en dicho ámbito como el surgimiento de la computadora personal, el CD, los videojuegos o el internet. Por lo tanto, son una generación que se encuentra muy acostumbrada al cambio y sus miembros se los define como adaptables y resilientes. Si bien no son dependientes de las Redes Sociales como lo pueden ser los de generaciones más jóvenes, la Generación “X” ha sabido aprovechar muy bien las posibilidades que brinda el mundo globalizado de hoy en día para encontrar el correcto balance entre la diversión, estar conectados con sus seres queridos, y la posibilidad de hacer negocios.

En el mundo, quienes pertenecen a esta generación han vivido sucesos importantes como el descubrimiento del VIH, la explosión en Chernobil, la caída del Muro de Berlín, la expansión de políticas de Libre Mercado, el atentado a las Torres Gemelas, la música Pop y las primeras series famosas de TV (Los Simpsons, Friends).

En la Argentina, han vivido la vuelta de la democracia, caracterizados por una sucesión de crisis económicas, incluyendo la hiperinflación y la convertibilidad, la creación del Mercosur y el atentado a la AMIA. La crisis económica de fines de los 90 y principios de los 2000, alcanzando una pobreza del 56%, el “Corralito”, y la sucesión de varios presidentes en un corto periodo de tiempo.

### **3.4 - Generación “Y”: Los “Millenials” en busca de su identidad**

La Generación “Y”, comúnmente conocida como generación de los “Millenials”, comprende, a efectos de la presente investigación, a aquellos nacidos entre los años 1982 y 1995. Por tanto, incluye a quienes tienen entre 25 y 38 años. Algunos autores sostienen que la generación de los “Millenials” se extiende hasta principios de los años 2000, desconociendo o retrasando la existencia de la generación “Z”. Es por este motivo que existe cierta confusión generalizada sobre que los “Millenials” son aquellos nacidos alrededor del año 2000, excluyendo a todos aquellos nacidos en las décadas de los 80 y 90. Haciendo referencia a su nombre, el término “Millenials” se acuñó para definir a aquella generación que comprende a las personas que comenzaron su vida adulta durante el nuevo milenio, y no a quienes hayan nacido durante el mismo.

Al igual que la Generación “X”, prácticamente la totalidad de la Generación “Y” se encuentra activa laboralmente. Ocupan los puestos “Junior” o se encuentran dando sus primeros pasos en puestos de liderazgo. Es la primera generación en donde es común ver personas supervisando a otras de su misma edad o incluso a personas de edades mayores. Muchos de ellos llegan más tarde al mercado laboral, dado que antes esperan terminar sus estudios o cumplir metas personales. Su bajo compromiso con las organizaciones en comparaciones con sus predecesores, provocan que los “Millenials” cambien de trabajo de manera más frecuente, buscando diferentes alternativas que les permitan aprender constantemente, mientras que a su vez, mantienen un adecuado equilibrio con su vida personal. En vez de medir el éxito en dinero como otras generaciones, los miembros de la Generación “Y” miden su éxito en experiencias, por eso mismo suelen intercalar trabajos con viajes y con distintas experiencias enriquecedoras en lo personal. Esta cultura “nómada” en la cual se sienten cómodos, provocan que les sea mucho más difícil crecer en sus carreras por los métodos

tradicionales, buscando distintas alternativas a las de apostar a desarrollar un plan profesional en la misma organización durante muchos años. La alta demanda y competencia laboral que existe hoy en día, les exige una mayor preparación para ocupar los puestos de trabajo. Según el informe de IDEA “Los Millenials de la empresa Argentina”, si bien 8 de cada 10 se encuentran “Satisfechos” o “Muy Satisfechos” con sus empleos por encontrarse en lugares donde puedan desarrollar sus capacidades, 5 de cada 10 están buscando cambiar de empresa activamente, para continuar creciendo profesionalmente. (IDEA, *Los Millenials de la empresa Argentina*, 2017).

Quienes pertenecen a esta generación se sienten a disgusto respetando las normas y reglas establecidas, y valoran la flexibilidad. Pueden trabajar tanto de día como de noche, y le encuentran más sentido al trabajo por objetivos. Son en general impacientes, y quieren que todo suceda “ya”, en una posición muy antagónica respecto a sus padres (por lo general “Boomers” acostumbrados al sacrificio y a cosechar los frutos luego de muchos años de trabajo). Los “Millenials” son por lo general inseguros, y a la hora de trabajar, necesitan “feedback” constante y metas muy específicas y claras. Si para la visión del tiempo de un “Boomer” un año es corto plazo, un “Millenial” puede considerar el mismo periodo de tiempo como de largo plazo, ya que les cuesta proyectar a futuro y viven constantemente adaptándose a su entorno.

Son una generación altamente escéptica y cuestionadora, lo que si bien puede provocar distintos tipos de fricciones con sus compañeros y superiores, también refiere a una generación sumamente innovadora, buscando constantemente la mejora de procesos y procedimientos. Se encuentran obsesionados por el diseño, ya sea en la vestimenta, en sus aparatos electrónicos o en la ambientación de sus hogares.

Han crecido con internet, viviendo la evolución de la banda ancha y siendo la primera generación conectada 24x7. Han sido los primeros en escuchar música y ver películas por internet. También experimentaron una evolución en las comunicaciones, a través de aplicaciones de mensajería en la PC, y luego en sus Smartphones. Sin embargo, a los “Millenials” se los suele llamar como la generación de los “Análogo-Digitales” dado que la gran mayoría de ellos han nacido en un planeta donde aún no existía la tecnología digital, sino que han experimentado su desarrollo en su juventud. Por eso mismo se destaca a los “Millenials” con mejores habilidades comunicacionales orales que sus sucesores de la

Generación “Z”, ya que los “Millennials” han vivido en su gran mayoría, al menos en parte de su vida, la era donde reinaban las comunicaciones cara a cara o telefónicas, por sobre la comunicación 100% digital como sucede en muchos casos actualmente.

En el plano histórico, si bien muchos de ellos eran niños pequeños cuando se dio el suceso, la Generación “Y” ha vivido en su crecimiento las innumerables consecuencias que ha traído el atentado a las Torres Gemelas, como ser la lucha contra el terrorismo y el derrocamiento de Al-Qaeda. Sucesos históricos como el primer presidente afroamericano en Estados Unidos o la crisis financiera de 2008, sumado al ascenso de China como nueva potencia mundial, quintuplicando su PBI Nominal entre los años 2000 y 2010 (IMF, World Economic Outlook, 2010).

Los “Millennials” en Argentina y el resto de América Latina han vivido prácticamente toda su vida en democracia, y se han visto influenciados por una gran ola de nuevos gobiernos socialistas de Izquierda y Centroizquierda en los años 2000, teniendo un importante impacto en la ideología política de los jóvenes, en comparación de sus antecesores. Gran parte de la población ha empezado a diferenciarse sustancialmente entre sí por cuestiones ideológicas, impactando directamente en las elecciones en cuanto al destino de la carrera profesional, influenciada por lo que consumen principalmente en televisión, redes sociales, y entre sus familias y pares.

### **3.5 - Generación “Z”: Aprendiendo a convivir con el exceso de información**

Al no existir todavía un real consenso sobre la finalización de la época de la Generación “Y”, por consecuencia, existen diversas teorías sobre el comienzo de la Generación “Z”. Lo mismo sucede con la finalización de la misma: algunos autores sostienen que los niños que nacen actualmente ya pertenecen a otras generaciones llamadas Generación “T” o “Generación Alfa”, aunque otros autores aún siguen considerando a los nacidos actualmente como parte de la Generación “Z”, a la espera que los niños pequeños comiencen a tener sus propios valores, intereses y hábitos de consumo para ser definidos dentro de una nueva generación.

Lo que claro está, es que el nombre de Generación “Z” resulta la consecuencia de ser la generación próxima a la Generación “Y”, a su vez precedida por la Generación “X”. A los efectos de la presente investigación, la Generación “Z” comprende a todos aquellos nacidos

luego de 1995, es decir, a quienes tienen 25 años de edad o menos. Este grupo de personas también recibe el nombre de “Post-Millennials”, por compartir varios rasgos con sus predecesores o “Centennials” donde en este caso, si se hace referencia a ser quienes han nacido durante el nuevo siglo.

Al no haber consenso sobre la época que abarca a esta generación, resulta difícil conocer la proporción de los mismos que se encuentran en el mercado laboral. De cualquier manera, se puede afirmar que los “Centennials” más jóvenes aún se encuentran en etapa escolar, mientras que los primeros de ellos (nacidos antes del 2000), ya han terminado sus estudios secundarios, y se encuentran en la universidad y/o dando sus primeros pasos en empleos formales.

Mientras que la Generación “Y” fue llamada “Análoga-Digital”, la Generación “Z” se considera completamente digital, ya que han crecido en un mundo donde reinan estas nuevas tecnologías y con un acceso ilimitado a internet desde muy jóvenes. La respuesta a sus problemas diarios, no se encuentra más en las enciclopedias, sino que en internet, a través de buscadores como Google o videos en las Redes Sociales. Estos cambios tecnológicos han representado un cambio sustancial en la educación a nivel internacional, buscando a la computadora, celular o Tablet como un aliado a la hora de aprender.

Los “Centennials” han crecido en un planeta completamente globalizado, con un acceso a la información constante. Son extremadamente curiosos, y tienen la habilidad de hacer varias tareas a la vez gracias a la tecnología. Gracias a toda la información que tienen disponible, nos encontramos con una generación que se siente cómoda aprendiendo por su cuenta o con un sistema de educación a distancia. Aprender a cocinar, arreglar un electrodoméstico, aprender un arte, incorporar conocimientos, hasta preparar un examen, todo puede ser realizado con autosuficiencia.

Nos encontramos ante una generación que renueva sus ideales, y que apoyan activamente distintas causas, como lo son el cambio climático, perspectivas de género y derechos individuales. Muchos jóvenes poseen como ídolos a otros jóvenes quienes lideran estas causas a nivel mundial. Uno de los casos más emblemáticos es el de Greta Thunberg, una activista medioambiental sueca de 17 años, que ha llegado a tener repercusión internacional

participando en el Foro Económico Mundial de Davos y siendo nombrada por importantes líderes políticos.

La facilidad con la cual pueden comunicarse mediante los canales digitales, hace que la mayoría de los “Centenials” opten por dicho medio por sobre la comunicación verbal, aun cuando se encuentran físicamente cerca. Son completamente reacios a las llamadas telefónicas y a expresar sus pensamientos por cualquier medio que no sea una Red Social. En este sentido, se presenta el principal desafío de esta generación: Poder dominar el manejo del lenguaje verbal, para adaptarse a una sociedad en la que aún la comunicación en todos sus ámbitos es una competencia fundamental, para prosperar en las relaciones sociales y laborales.

Sin embargo, el hecho de que estemos comenzando a ver a esta generación ingresar al mundo laboral, con un gran compromiso social y con el deseo de dejar un precedente, a la vez que año tras año nos encontramos ante una revolución tecnológica más presente, nos hace plantear la pregunta de cómo será el trabajo, la comunicación, y la forma que tendremos de medir el éxito en el futuro.

Si bien nos encontramos ante un constante cambio y no podemos dar por hecho cuales son los hechos históricos que terminaran por marcar a la Generación “Z”, la actual pandemia del COVID-19 se encuentra dejando un precedente, con más de la mitad de la población mundial en cuarentena en sus hogares, un gran sector de la industria paralizado, y cambiando drásticamente las perspectivas socioeconómicas a futuro.

## **Capítulo 4: Metodología de Investigación**

### **4.1 - Descripción de los factores a ser analizados**

A efectos de la presente investigación, se han seleccionado 12 factores a ser evaluados mediante encuestas y entrevistas, para luego ser posteriormente analizados. Con el propósito de corroborar la hipótesis planteada, dichos factores se han dividido en 3 grupos de 4 factores cada uno:

#### **4.1.1 - Factores donde los mandos medios tienen un alto nivel de influencia**

##### **Reconocimiento**

Los mandos medios son los principales responsables de evaluar el desempeño de sus colaboradores, y en muchas ocasiones, los principales beneficiarios de un buen trabajo de parte de estos. El reconocimiento hacia un colaborador depende exclusivamente de la intención de realizarlo por lo cual la sinceridad y frecuencia con la cual se realiza, impacta directamente en quien lo recibe. Cabe destacar que este factor hace referencia al reconocimiento no monetario, el cual no requiere otra cosa más que la buena predisposición y el momento oportuno para brindarlo.

##### **Clima laboral**

Resulta dificultoso poder evaluar el clima laboral en el cual conviven los colaboradores simplemente por la acción de una persona dado que dicho clima laboral es la resultante de lo que cada uno de los integrantes de un equipo aporta al mismo. De cualquier manera, quienes lideran dichos equipos poseen un rol fundamental en el hecho de que exista o no un buen ambiente de trabajo en el cual el equipo se desempeña. El mando medio como referente de un equipo cumple un rol de alta importancia transmitiendo los valores necesarios para el buen funcionamiento de los mismos, ante la solución de diferencias y conflictos y es el responsable de formar equipos de trabajo que fomenten el espíritu colaborativo.

## **Relación con el Supervisor**

Al igual que en el clima laboral, donde el funcionamiento de un equipo depende del aporte de cada uno de los miembros del mismo, en la relación supervisor-supervisado, el éxito de esta va a depender de ambas partes. A efectos de esta investigación, se consideran a los mandos medios ocupando roles donde supervisan gente, a la vez que también son supervisados por sus superiores. Para lograr cumplir con las necesidades de sus jefes, a la vez que deben controlar y hacer frente a las demandas de sus colaboradores, el mando medio ocupa un lugar fundamental en las relaciones de la empresa.

## **Capacitación**

Si bien hoy en día muchas empresas disponen la posibilidad de recibir distintos tipos de capacitación externa (ya sea para habilidades técnicas u otras), el supervisor directo es el principal responsable de capacitar a sus colaboradores en sus tareas del día a día y de brindar sus conocimientos y experiencia con el propósito de que su equipo comprenda el valor y la importancia de su trabajo. La capacidad de delegar tareas de los mandos medios a sus colaboradores, es un factor fundamental para que quienes sean más nuevos en su rol puedan aprender las competencias necesarias para desempeñarse en el mismo.

### **4.1.2 - Factores donde los mandos medios tienen un cierto nivel de influencia**

#### **Flexibilidades Laborales**

“Home Office”, la posibilidad de manejar horarios y poder combinar estudio, trabajo y vida personal, son algunas de las principales Flexibilidades Laborales que ofrecen las empresas hoy en día para brindar beneficios a sus empleados y ser competitivas en el mercado. Decimos que los mandos medios tienen cierto nivel de influencia en las mismas ya que si bien muchas de estas flexibilidades vienen dadas por políticas empresariales, donde los empleados no pueden influir, también se ve la tendencia de un creciente “Micro Management” en donde cada equipo de trabajo dispone de sus propias políticas, según la necesidad y desempeño de los mismos.

## **Salario**

Al igual que en las políticas de flexibilidades, los mandos medios no tienen una influencia directa en el salario de sus colaboradores, ya que los mismos vienen dados según las escalas estructurales y presupuesto de cada empresa en particular, y en especial en Argentina, se ven afectados por negociaciones entre sindicatos y gobiernos. De todos modos, en parte, los mandos medios sí pueden terminar afectando en la remuneración que perciben sus colaboradores, ya que ellos mismos son quienes evalúan el desempeño de estos, y proponen distintos tipos de compensaciones, bonos y promociones.

## **La tarea en sí**

Cada empleado dentro de una organización ocupa un rol, que en términos generales posee (de manera formal escrita o no) objetivos, competencias necesarias, y una lista de distintas tareas a ser cumplidas. Las especificaciones de dicho rol están directamente relacionadas con las necesidades de la empresa. Sin embargo, la tarea que cada persona realiza en su organización también se ve muy influenciada por las necesidades coyunturales de su equipo, el grado de independencia y responsabilidad que pueda obtener el individuo y el grado de delegación que le pueda brindar el supervisor directo.

## **Oportunidades de Carrera**

Las Oportunidades de Carrera que disponen los empleados en una organización dependen tanto de las políticas y posibilidades que la misma empresa les brinde, como de un plan de carrera diseñado por quienes tengan la responsabilidad de hacerlo, como puede ser un supervisor directo, un mentor, un coach, etc. De tal manera que, si bien el contexto organizacional debe proveer los recursos necesarios para que las oportunidades sean posibles, los mandos medios también deben hacer esto visible y acompañar a sus colaboradores en su crecimiento.

### **4.1.3 - Factores donde los mandos medios tienen un bajo nivel de influencia**

#### **Procesos empresariales**

Cuando nos referimos a procesos empresariales, estamos hablando de un concepto sumamente abarcativo, que incluye procesos de reclutamiento, horarios de trabajo, comunicaciones, formalidades, y todos los procesos correspondientes a cada área en particular. Todos estos procesos son generalmente diseñados y llevados a cabo por la alta dirección, o en empresas que lo dispongan, de un área específica dedicada a estos procesos, donde los mandos medios del área de línea tienen una participación prácticamente nula en el diseño de los mismos y simplemente deben asegurarse su cumplimiento.

#### **Herramientas de trabajo**

Las herramientas con la cual los empleados en una organización realizan las tareas de su día a día, dependen exclusivamente de lo que la compañía misma les brinde, donde al igual que los procesos empresariales, dependen de la alta dirección o de un área específicamente destinado a ello. En las empresas analizadas para esta investigación, las herramientas principales de trabajo tienen que ver con las computadoras y sus accesorios, principalmente dependiendo de las áreas de tecnología.

#### **Acceso a la oficina**

La decisión sobre la ubicación de las oficinas de trabajo depende exclusivamente de la alta dirección. En el caso de Buenos Aires en particular, una gran cantidad de empresas se ubican en las zonas más céntricas de la ciudad, y muchas otras, en zonas más alejadas de fácil acceso para los residentes cercanos. De cualquier manera, poco pueden hacer los mandos medios para modificar cualquier cuestión relacionada a este factor.

## **Infraestructura de la oficina**

Al igual que el acceso, las decisiones sobre Infraestructura de la oficina también dependen de la alta dirección y en muchos casos ambas se realizan en el mismo momento. Este factor incluye la infraestructura en cuanto a la calidad, modernidad y comodidad de las oficinas en la cual los empleados asistirán todos los días que deban ir a su trabajo.

### **4.2 – Descripción de las empresas a ser analizadas**

A efectos de la presente investigación, se han escogido para ser encuestados y entrevistados, a empleados que pertenezcan a distintas empresas multinacionales de Servicios Profesionales ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se han escogido este tipo de empresas dado que, en términos generales, las mismas suelen tener una importante estructura y dinamismo que permiten lograr un análisis de todos los factores de manera completa. La combinación de un Tipo de Cambio favorable y un interesante Capital Humano que los trabajadores de la Argentina tienen para ofrecer, atraen a estas empresas globales de Servicios Profesionales a crear una importante cantidad de puestos de trabajo en el país, no solo para dar soporte localmente, sino también para la exportación de servicios.

La combinación de una amplia oferta y demanda de puestos de trabajo en estas organizaciones, hacen que las mismas ofrezcan a sus empleados distintos tipos de beneficios para ser competitivas en el mercado laboral e intentar retener al talento. Entre ellos se incluyen la posibilidad de trabajo remoto, flexibilidades en horarios, descuentos en universidades y comercios, entre otros. A su vez, estas empresas se caracterizan generalmente por tener una buena cantidad de niveles de carrera y distintos programas de rotación interna que intentan funcionar no solo para la retención de sus recursos en el corto plazo, sino también para el desarrollo de un Plan de Carrera para sus empleados.

Las tendencias de los últimos años nos muestran que, más allá de la industria en que se desenvuelvan, las organizaciones se encuentran reinventando constantemente en su manera de trabajar, entendiendo la revolución tecnológica y sociocultural que se está viviendo en estas épocas. Por tanto, analizar empresas multinacionales de Servicios Profesionales hoy en día, las cuales intentan ser precursoras de todas aquellas nuevas formas de ver el trabajo,

podría servirnos como referencia sobre qué podemos esperar en el futuro, no solo en este tipo de organizaciones sino en empresas de diferentes industrias.

A continuación, se detallarán cuáles son y que características disponen las principales empresas que poseen empleados participantes en la presente investigación. Cabe destacar que se mantiene un acuerdo de confidencialidad con los encuestados y entrevistados dado que ninguna respuesta es publicada bajo el nombre de dichas personas o la empresa en cuestión. A su vez, toda la información presentada sobre las empresas estudiadas es de carácter público, y de disponibilidad a través de sus páginas de internet.

#### **4.2.1 – Accenture**

Según su página oficial (<https://www.accenture.com/>), Accenture se define como una empresa de Servicios, divididos en cuatro grupos:

- Estrategia & Consultoría: Asesoramiento a empresas para hacer frente a las nuevas disrupciones tecnológicas, a través de Consultoría especializada con expertos en cada una de las industrias en las cuales los clientes se desenvuelven.
- Interactive: Diseño de experiencias innovadoras para los clientes, a través de alianzas estratégicas con las empresas que se encuentran a la vanguardia de la tecnología (Adobe, IBM, Salesforce, SAP, entre otros).
- Tecnología: También mediante alianzas otras empresas líderes de la industria, el desarrollo de tecnologías y softwares ERP, CRM, entre otros para los clientes.
- Operaciones: Servicio de Outsourcing B2B en diversos rubros tales como Marketing, Finanzas, Contrataciones y Gestión del Personal.

Con su Casa Matriz ubicada en Dublín, Irlanda, Accenture posee más de 459.000 empleados en todo el mundo y ha obtenido el puesto 298 en el Ranking Fortune Global 500, que mide las 500 empresas más grandes del mundo, con ingresos de 41 mil millones de dólares en el año fiscal 2019. (Global 500 Ranking, Fortune, 2019).

En Argentina posee más de 10.000 empleados, con sede central en su nuevo edificio ubicado en el Polo Tecnológico de Parque Patricios, y edificios en otros sectores de la Ciudad de Buenos Aires como Microcentro y Belgrano, como así también con sedes en el interior del

país en La Plata, Rosario y Mar del Plata. Desde Argentina se da soporte a empresas en el ámbito local y a más de 40 países. Se destacan entre sus principales beneficios las tarjetas corporativas, flexibilidades horarias, teletrabajo, convenios con descuentos en universidades, seguros de viajes, entre otros.

#### **4.2.2 - American Express**

Si bien American Express es principalmente conocida por ser una compañía de Servicios Financieros, donde se destacan sus Tarjetas de Crédito personales y corporativas, en su página web (<https://www.americanexpress.com/>), se describe también como una empresa de Servicios de Viaje y Seguros. Para los clientes de la marca, estas 3 unidades de negocio se encuentran interrelacionadas entre sí dado que la adquisición de uno de estos tres servicios, dan la posibilidad de adquirir como complemento, por lo menos en parte, los otros dos.

Entre los Servicios de Viaje que American Express ofrece, se destaca la Asistencia al Viajero para los poseedores de sus Tarjetas Personales y Corporativas como así también descuentos especiales en Hoteles, Aéreos, Alquiler de autos, Cruceros y Restaurantes. También incluye el servicio de acceso a Salones Vip en más de 1200 aeropuertos en más de 120 países. Entre los Seguros ofrecidos, se ofrece cobertura de Automotores, de Hogar, de Vida, y de Accidentes Personales.

Sus ingresos de 2019 por 43 mil millones de dólares, y sus más de 59000 empleados, la han ubicado en el puesto 72 del Ranking Fortune 500 (Fortune 500 Ranking, 2019) y el puesto 270 en el Ranking Fortune Global 500 (Global 500 Ranking, Fortune, 2019). En este sentido la diferencia entre ambos Rankings radica en que el primero abarca solamente compañías con Casa Matriz en Estados Unidos, mientras que el segundo lo hace a nivel global.

Con sus principales oficinas ubicadas en su sede de Microcentro, en la Argentina la empresa tiene más de 1200 empleados donde se les ofrecen beneficios tales como Seguros de gastos médicos, Reembolso de medicamentos, Vacaciones adicionales a la Ley, Fondo de ahorro, Centro de Salud en sitio y Flexibilidades Horarias.

### 4.2.3 - Deloitte

Actualmente, la empresa Deloitte se encuentra celebrando su aniversario número 175 tras su fundación en 1845 en la Ciudad de Londres. Desde ese entonces, la compañía ha mantenido un crecimiento sostenido declarando 46.2 mil millones de dólares, tras 10 años de crecimiento consecutivo, según datos del informe de Gestión del año Fiscal 2019, disponible en su Página Web (<https://www2.deloitte.com/>). Dicho informe también destaca que la compañía posee actualmente más de 312.000 empleados en todo el mundo y que se encuentra comprometida hacia “lograr un impacto social positivo, preparando a su gente, clientes y comunidades, para poder satisfacer las crecientes demandas de la cuarta revolución industrial”.

Deloitte pertenece junto a Ernest & Young, KPMG y Price Waterhouse Coopers al grupo de las llamadas “Big Four”, conocidas bajo ese término por ser las 4 principales empresas de Servicios Profesionales (especialmente en el ámbito de la Contabilidad, Impuestos y Auditoría). Cabe destacar que ninguna de estas, a pesar de su importante tamaño, se encuentran en los Rankings de Fortune o Global 500, dado que ninguna en su conjunto es una empresa por si misma, sino que son la suma de diferentes firmas manejadas de manera independiente, disponiendo de acuerdos entre ellas para compartir un nombre en común, marca, propiedades intelectuales, y conocimiento en el mercado. Ninguna de las “Big 4” en su conjunto emiten acciones públicas como si lo hacen las anteriores empresas mencionadas.

En su página Web, Deloitte divide los Servicios que brinda en 6 grandes grupos: Auditoría, Consultoría, Asesoría Financiera, Legales, Asesoría en Riesgos, e Impuestos. A su vez, cada uno de estos Servicios operan en clientes agrupados en una de las siguientes 6 industrias: Agronegocio; Consumo; Energía y recursos; Servicios Financieros; Gobierno y sector público; Salud y ciencia.

En Argentina, la empresa cuenta con más de 1800 empleados prestando los 6 tipos de Servicios desde sus oficinas de Microcentro y también desde sus nuevas oficinas en el Polo Tecnológico de Parque Patricios.

#### **4.2.4 - Price Waterhouse Coopers**

Más conocida como PwC, Price Waterhouse Coopers comparte grandes similitudes con su prima-hermana Deloitte. Según datos obtenidos en su Página Web (<https://www.pwc.com/>), también fue originalmente fundada en el Reino Unido a mediados del Siglo XIX, desembarcando en los Estados Unidos a fin del mismo siglo y siendo el resultado de la fusión de distintas firmas, integrando el grupo de las “Big Four”. Los ingresos declarados en el año 2019 ascienden a 42 mil millones de dólares, mostrando un crecimiento en todas sus industrias y geografías y brindándole trabajo a más de 272.000 personas con presencia en 157 países divididas en cuatro líneas principales de Servicios: Auditoría, Consultoría, Asesoramiento impositivo y legal, y Outsourcing.

En Argentina, la empresa cuenta con 6 oficinas, 3 en Buenos Aires, una en Córdoba, una en Mendoza y otra en Rosario, brindándole empleo a más de 3000 personas, también disponiendo de una propia Escuela de Negocios, con Alianzas Estratégicas con Universidades tales como San Andrés, Torcuato di Tella, Siglo 21 y Austral.

### **4.3 - Modelos de Encuesta y Entrevista**

#### **4.3.1 - Modelo de Encuesta**

Las encuestas se realizaron a través de la plataforma SurveyMonkey, en las cuales los respondientes han tenido la posibilidad de acceder a ella mediante un link accesible en cualquier método digital (PC, Celular, Tablet, etc).

La misma comienza con una breve descripción sobre la información que se pretende obtener con las respuestas y con sencillas instrucciones para realizarla. Se aclara que las respuestas son completamente confidenciales e impersonales, con el propósito de lograr una recopilación estadística final. Por tanto, en ningún momento se le pide al encuestado nombre ni empresa. Sin embargo, en el comienzo existen preguntas de carácter demográfico que cumplen la función de segmentar las respuestas en grupos de personas, con el propósito de poder realizar un análisis detallado de las respuestas según dichas características demográficas.

## **Preguntas de carácter demográfico**

Las primeras cinco preguntas de la encuesta cumplen la función de ubicar a los respondientes en segmentos a la hora de analizar los resultados. Las mismas se detallan a continuación:

### **Pregunta 1: Género**

Opciones: Masculino; Femenino; Otros.

Se analiza si el género de los respondientes pudiese demostrar algún tipo de tendencia sobre como estos consideran a la motivación tras sus respuestas en la segunda parte de la encuesta.

### **Pregunta 2: Edad**

Opciones: Menor de 25 años; Entre 25 y 38 años; Entre 38 y 52 años; Más de 52 años.

Los grupos de edad se han determinado de tal manera de poder identificar a los encuestados según su Generación detallada en el Marco Teórico, ubicándose entre Generación “Z” (“Centenials”), Generación “Y” (“Millenials”), “Generación X” y “Baby Boomers”, respectivamente.

### **Pregunta 3: Años en los que se encuentra en su empresa actual**

Opciones: Menos de 1 año; De 1 a 3 años; De 3 a 5 años; Más de 5 años.

De esta manera se podrá identificar a los encuestados según cuan adentrados están en la cultura de sus respectivas organizaciones. Cabe destacar que esta distinción no es determinante, pero a efectos del análisis de consideraran a quienes tienen menos de 1 año, como “Nuevos ingresantes, poco adentrados en la cultura de la organización”; a quienes tengan entre 1 y 3 años como “Medianamente adentrados en la cultura de la organización”; a quienes tengan entre 3 y 5 años como “Altamente adentrados en la cultura de la organización” y quienes tengan más de 5 años como “Completamente adentrados en la cultura de la organización”.

#### **Pregunta 4: Nivel de estudios alcanzado**

Opciones: Secundario incompleto; Secundario Graduado, Terciario/Universitario en curso; Terciario/Universitario Graduado; Posgrado en curso; Posgrado Graduado.

Se analizarán si existen diferencias conceptuales sobre la motivación según el nivel de estudios alcanzado por las personas, teniendo un especial énfasis en si los respondientes se encuentran cursando universitariamente o no, entendiéndose que en dichos casos las prioridades hacia el trabajo podrían verse afectadas.

#### **Pregunta 5: Puesto en el cual se encuentra**

Opciones: Asistente/Analista o inferior; Supervisión/Jefatura/Coordinación; Gerencial/Directivo o superior.

A efectos de la presente investigación se considerarán como "Mandos medios" a aquellos que se encuentren en puestos de Supervisión/Jefatura/Coordinación. No solo serán de alta relevancia las respuestas de estos, sino también la de los puestos inferiores, dado que son los principales colaboradores de los mandos medios. Así también de los puestos Gerenciales y superiores, dado que son quienes lideran a dichos Mandos Medios y determinan gran parte de las políticas de las organizaciones.

#### **Preguntas de investigación**

A continuación, se presenta la segunda parte de la encuesta, la cual consta de 5 preguntas de carácter investigativo, las cuales serán analizadas de manera estadística, ya sea por el total de las respuestas como también haciendo referencia a cada grupo de personas segmentadas a través de las preguntas demográficas.

**Pregunta 6: Califique de 1 a 5 las siguientes situaciones según el nivel de motivación que las mismas le generan, donde 1 significa "Esto no me genera ningún tipo de motivación" mientras que 5 significa "Esto implica un factor muy importante para sentirme motivado".**

Esta pregunta se presenta en una estructura matricial/escala de valoración de 12 x 5, donde el encuestado deberá seleccionar un valor entre 1 y 5, por cada uno de los 12 factores. A modo de ejemplo, se muestra el primer renglón de la matriz, haciendo referencia al factor “Reconocimiento”:

	1 (No me genera motivación)	2 (Me genera una pequeña motivación)	3 (Me genera cierta motivación)	4 (Me genera una importante motivación)	5 (Me genera una muy alta motivación)
Obtengo reconocimiento de manera regular cuando realizo un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En esta pregunta, se presenta cada uno de los 12 factores de manera positiva, es decir, se describe una situación donde el factor se encuentra presente (Obtengo Reconocimiento de manera regular; Existe un agradable Clima Laboral y dispongo de una buena relación con mis compañeros; Dispongo de oportunidades reales de crecimiento en la organización, etc). De tal manera, el encuestado selecciona un valor sobre el nivel de motivación que cada una de las mismas le genera. Cada uno de los factores tendrá un valor promedio de intensidad entre 1 y 5 dentro de la categoría “Motivación”.

**Pregunta 7: Califique de 1 a 5 las siguientes situaciones según el nivel de insatisfacción que las mismas le generan, donde 1 significa "Esto no contribuye con mi insatisfacción" mientras que 5 significa "Esto realmente contribuye con mi insatisfacción".**

Al igual que en la pregunta anterior, se presenta una estructura matricial/escala de valoración de 12x5. En este caso, se describen situaciones en las cuales el factor no se encuentra presente o se encuentra presente de manera negativa. Nuevamente se presenta como ejemplo el primer renglón haciendo referencia al factor “reconocimiento”:

	1 (No contribuye con mi insatisfacción)	2 (Me genera cierta insatisfacción)	3 (Me resulta medianamente insatisfactorio)	4 (Me genera una importante insatisfacción)	5 (Me genera muchísima insatisfacción)
Me brindan reconocimiento por mi buen trabajo muy de vez en cuando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Contrariamente a la pregunta anterior, se calculará un valor promedio de intensidad para cada factor dentro de la categoría “Higiene”. De tal manera, cada uno de los 12 factores tendrá una puntuación propia en la categoría “Motivación”, y una puntuación propia en la categoría “Higiene”.

**Pregunta 8: De los 12 factores descritos debajo, seleccione aquellos 6 que usted considera más importantes a la hora de analizar cómo se siente en su trabajo.**

En esta pregunta figuran como opciones los 12 factores analizados en esta investigación, donde el encuestado tendrá la opción de elegir solo 6. Dado que no se solicita un orden específico para los 6 escogidos, los resultados de esta pregunta se analizan según qué porcentaje de los encuestados (tanto sobre el total de respuestas como analizando los segmentos de empleados según las preguntas demográficas) han elegido a cada uno de los factores dentro de los 6 más importantes. A diferencia de las preguntas anteriores, donde se analiza con qué intensidad los encuestados consideran a cada factor como “motivante” y “higiénico”, en la presente se analiza el nivel de importancia que tienen para los encuestados cada uno de los factores, pudiendo combinarse factores altamente “motivantes” y/o “higiénicos” con un alto, medio o bajo nivel de importancia.

**Pregunta 9: Describa una situación en su trabajo donde haya sentido una gran satisfacción.**

Esta es una pregunta de respuesta abierta y se presenta como un cuadro de texto donde el encuestado pueda escribir lo que desee. Esta pregunta funciona para analizar la frecuencia con la cual cada uno de los factores son mencionados directa o indirectamente en situaciones

que a las personas le hayan generado satisfacción. También, la información obtenida en los cuadros de texto es utilizada para captar cualquier información relevante que no haya podido ser captada en preguntas previas. Esta pregunta será también realizada en profundidad en las entrevistas, de manera similar a la investigación original de Herzberg.

**Pregunta 10: Describa una situación en su trabajo donde haya sentido una gran insatisfacción.**

Esta pregunta se realiza y se analiza de manera similar a la anterior, con la diferencia de que en este caso aplica para las situaciones en las cuales el encuestado haya sentido una gran insatisfacción. Dicha información servirá para conocer la frecuencia con la cual cada uno de los factores es nombrado en situaciones insatisfactorias.

A continuación, se presenta, a modo de resumen, el propósito buscado con cada una de las 10 preguntas:

- **Pregunta 1:** Segmentación por género.
- **Pregunta 2:** Segmentación por generación.
- **Pregunta 3:** Segmentación por experiencia en la empresa.
- **Pregunta 4:** Segmentación según nivel y situación de estudios.
- **Pregunta 5:** Segmentación según puesto jerárquico.
- **Pregunta 6:** Intensidad a nivel “Motivación” en cada uno de los 12 factores.
- **Pregunta 7:** Intensidad a nivel “Higiene” en cada uno de los 12 factores.
- **Pregunta 8:** Nivel de Importancia de cada uno de los 12 factores.
- **Pregunta 9:** Frecuencia de “Satisfacción” en cada uno de los 12 factores.
- **Pregunta 10:** Frecuencia de “Insatisfacción” en cada uno de los 12 factores.

#### **4.3.2 - Modelo de Entrevista**

Las entrevistas se realizaron mediante videollamada a través de la plataforma digital “Zoom”. Estas fueron grabadas en su totalidad y luego transcritas para su posterior análisis.

Las mismas son de carácter semiestructurado, manteniendo un guion en el cual las preguntas se irán adecuando al contexto y respuestas del entrevistado:

- Se realiza una introducción al entrevistado, explicándole el propósito de la investigación realizada haciéndolo sentir en un ambiente de seguridad y confianza. Se aclara que los resultados de la investigación son 100% confidenciales y que no será en ningún momento revelada su identidad.
- Posteriormente se realizan las preguntas “de carácter demográfico” tal cual se hace en la encuesta, es decir, sobre el género, edad, experiencia en su empleo actual, nivel de estudios alcanzado y puesto en el cual se encuentra. Estas preguntas funcionarán para lograr segmentar a los entrevistados en “grupos de población”.
- Se le solicita al entrevistado que describa situaciones de una gran satisfacción e insatisfacción en su contexto laboral. Se realizan las repreguntas necesarias con el propósito de indagar en mayor medida sobre las cuestiones que el entrevistado describe, manteniendo el respeto y en función de cuan dispuesto el entrevistado este en profundizar cada cuestión.
- Durante el transcurso de la entrevista, el entrevistador toma breves notas sobre los datos que considera relevantes, considerando que la entrevista está siendo grabada para ser analizada y captar cualquier detalle que no haya sido anotado.
- Por otra parte, las entrevistas captan toda aquella información que sea considerada de relevancia para las conclusiones de la presente investigación, contemplando un análisis cualitativo de las respuestas obtenidas además del análisis estadístico obtenido según la frecuencia en la cual los factores son nombrados.

## Capítulo 5: Análisis de Resultados

La encuesta ha obtenido un total de 96 respuestas, las cuales serán analizadas a continuación. Cada una de dichas respuestas puede ser encontrada en el Anexo I.

### 5.1 – Análisis Demográfico

Según puede observarse en la Figura 4, 43.8% de los encuestados pertenecen al Género Masculino y 56.3% pertenecen al Femenino. A nivel general, no se observa una diferencia estadística relevante entre ambas respuestas teniendo en cuenta que la búsqueda de los encuestados ha sido de manera completamente aleatoria sin buscar una tendencia hacia un género en particular.

**Distribución por Género – Total encuestados**

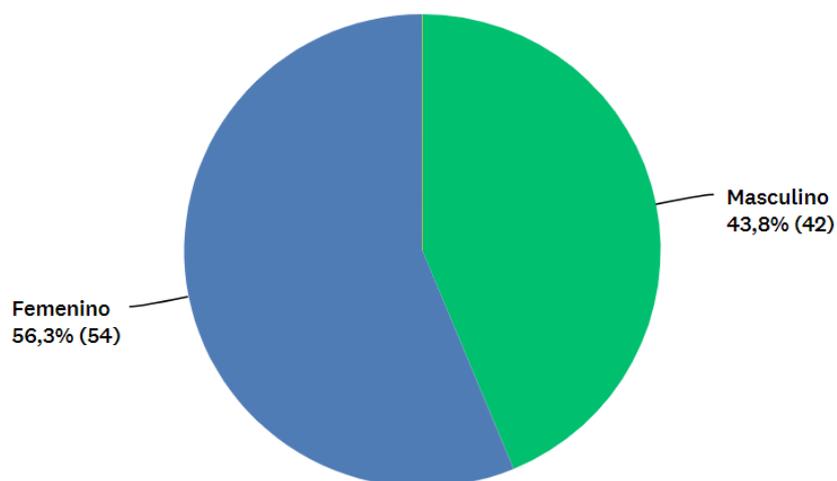


Figura 4: Distribución según el Factor Demográfico “Género” según el total de encuestados. Fuente: SurveyMonkey

A su vez, no se observan diferencias destacables en cuanto a las demás preguntas demográficas según Género, habiendo obtenido una distribución por Género según Edad, Años en la empresa, Nivel de Estudios y Puesto actual muy similar a la obtenida a nivel total. En este sentido cabe destacar, como se observa en la siguiente figura, que las empresas Multinacionales de Servicios Profesionales participantes en esta investigación se encuentran haciendo frente a la demanda creciente de igualdad de Género en la sociedad, donde

prácticamente no existen diferencias entre la distribución entre Hombres y Mujeres según cargos jerárquicos, con la excepción de una leve diferencia entre los puestos de Asistente/Analista y los de Supervisión/Jefatura/Coordinación.

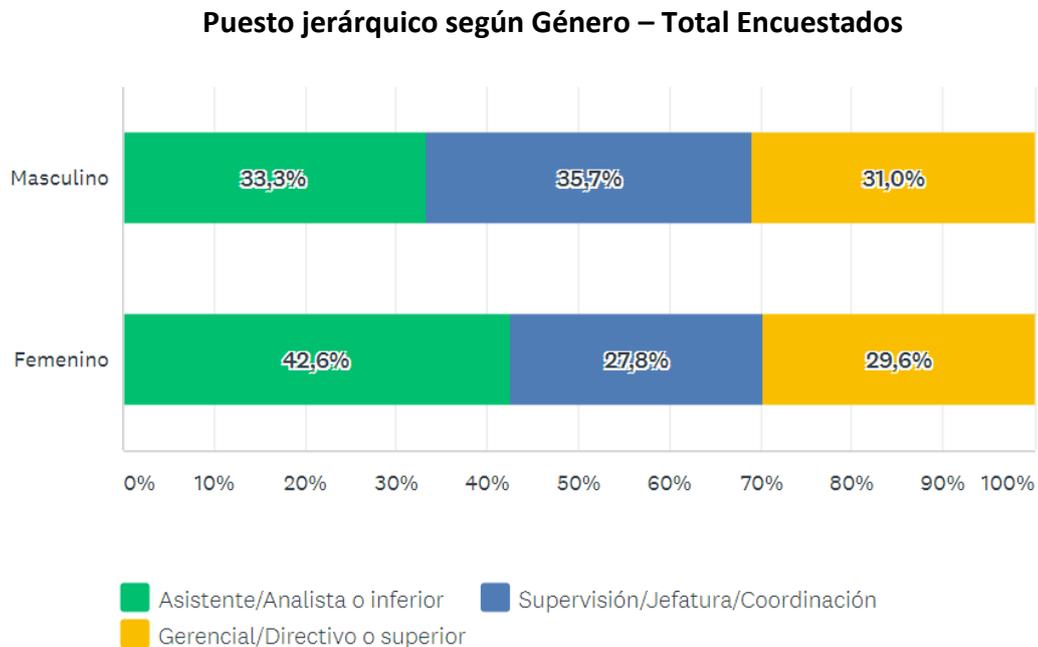


Figura 5: Distribución de Puestos jerárquicos según Género sobre el total de encuestados.

Fuente: SurveyMonkey

En cuanto a la Edad de los respondientes, se observa una clara tendencia de una alta predominancia de “Millenials” en este tipo de compañías, representando un total de 60 personas sobre un total de 96 encuestados. Se observa una pequeña participación de personas menores de 25 años (“Centenials”), y una participación considerable de personas pertenecientes a la Generación “X” y “Baby Boomers” según se puede apreciar en la Figura 6.

La Figura 7, muestra que los encuestados también corresponden a un muestreo representativo de lo que se observa en el ambiente empresarial a nivel general y en relación al material estudiado en este trabajo según cada generación: A mayor edad de las personas, mayor cantidad de años que se encuentran trabajando en su misma empresa: La gran mayoría de los “Boomers” y pertenecientes a la “Generación X” se encuentran hace más de 5 años trabajando en su actual empresa, mientras que la experiencia en la empresa actual es mucho más heterogénea en generaciones más jóvenes.

### Distribución por Edad – Total encuestados

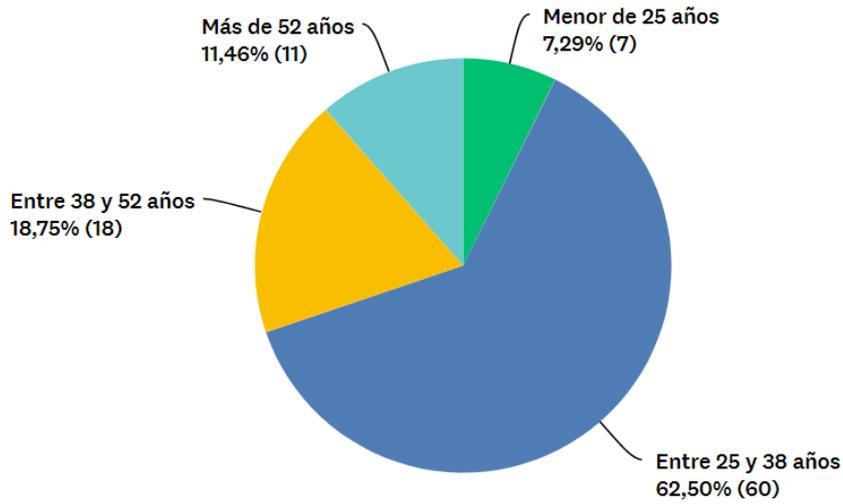


Figura 6: Distribución según el factor “Edad” según el total de los encuestados. Fuente: SurveyMonkey

### Años trabajando en la empresa actual según Generación – Total Encuestados

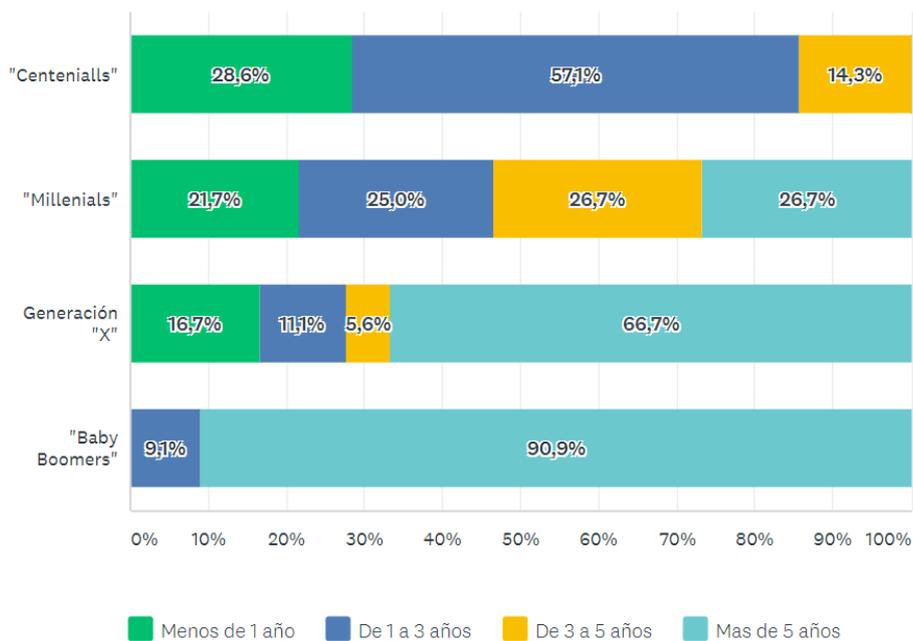


Figura 7: Distribución según años trabajando en la empresa actual según Edad sobre el total de encuestados. Fuente: SurveyMonkey

Las Figuras 8 y 9 también muestran una clara tendencia: A mayor edad, existe un mayor nivel de estudios y se ocupan mayores puestos jerárquicos. Cabe destacar que 26 sobre 29

encuestados mayores a 38 años (Generación “X” y “Boomers”) se encuentran, como mínimo, con un título universitario, y que dentro de estos mismos 29, el 72.4% ocupan puestos Gerenciales o superiores.

**Nivel de Estudios según Generación – Total Encuestados**

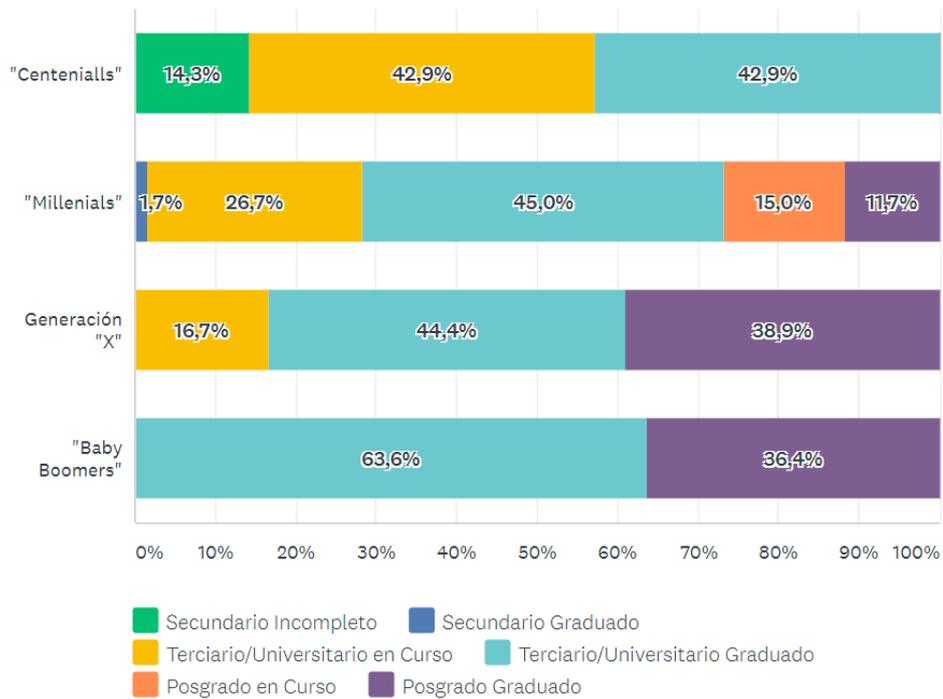


Figura 8: Distribución de Nivel de Estudios según Generación, sobre el total de encuestados. Fuente: SurveyMonkey

De cualquier manera, la encuesta demuestra que las generaciones más jóvenes ya se encuentran avanzadas en cuanto a sus estudios y carreras profesionales. Por un lado, casi la mitad de los “Centenials” encuestados ya poseen un título universitario, mientras que una buena parte de los “Millenials” no solo han finalizado sus carreras terciarias o de grado, sino que ya encuentran estudiando o recibidos en Posgrados. Por otro lado, más de la mitad de los “Millenials” (31 sobre 60), ya poseen puestos de Supervisión o Gerenciales.

### Puesto Jerárquico según Generación – Total Encuestados

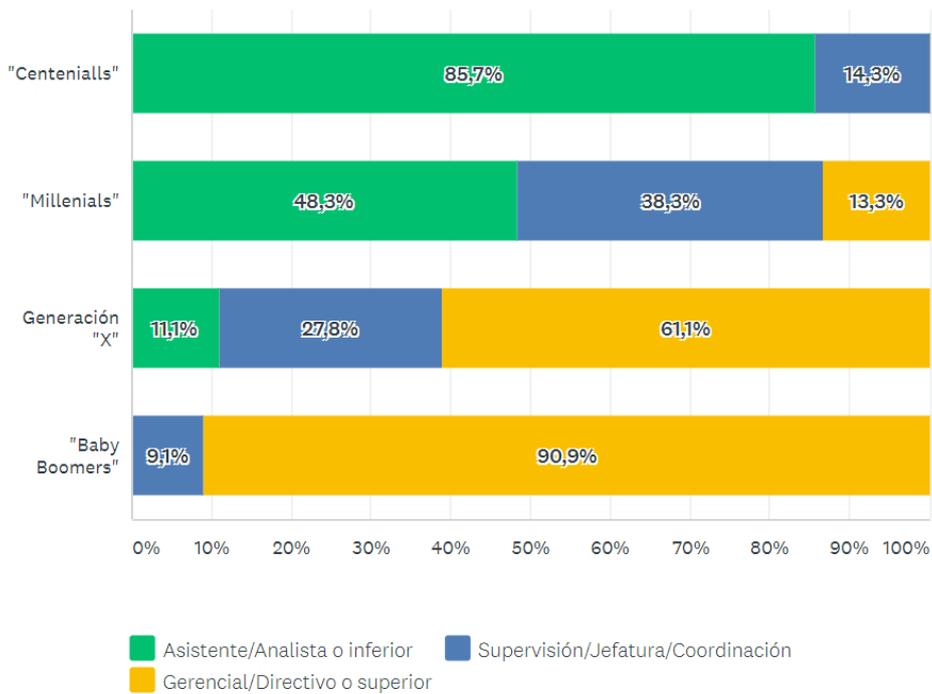


Figura 9: Distribución de Puesto Jerárquico según Generación según el total de encuestados. Fuente: SurveyMonkey

### Distribución por Puesto Jerárquico – Total encuestados

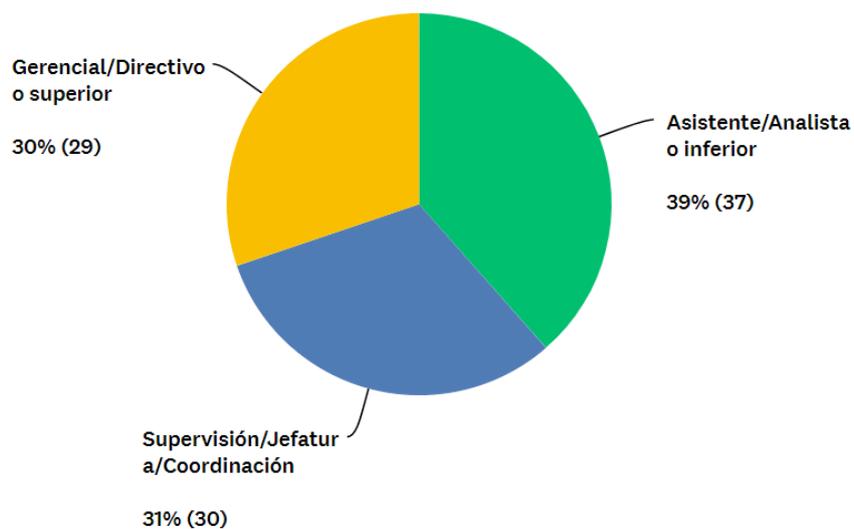


Figura 10: Distribución de Puesto Jerárquico sobre el total de encuestados. Fuente: SurveyMonkey

La Figura 10 muestra una distribución similar en cuanto a los Puestos Jerárquicos de los encuestados, lo que nos brindará fiabilidad en nuestros resultados a ser comparados según Jerarquía, dado que nos encontramos ante una muestra representativa en cada caso, sumado a disponer la posibilidad de poder analizar las respuestas no solo de los mandos medios, sino también de los niveles de carrera más juniors como así también los niveles superiores.

Por último, las Figuras 11 y 12, nos muestran la distribución según Años de Experiencia en la empresa actual y Nivel de Estudios, respectivamente. A efectos del posterior análisis a realizarse para la Intensidad, Importancia y Frecuencia de la Motivación, estos grupos de encuestados se separarán demográficamente, por un lado, entre quienes posean Menos o Más de 3 años de experiencia en la empresa actual, y por el otro, entre quienes se encuentren actualmente estudiando alguna carrera universitaria o de posgrado y quienes no lo estén haciendo.

#### Distribución por Años de Experiencia en la Empresa actual – Total encuestados

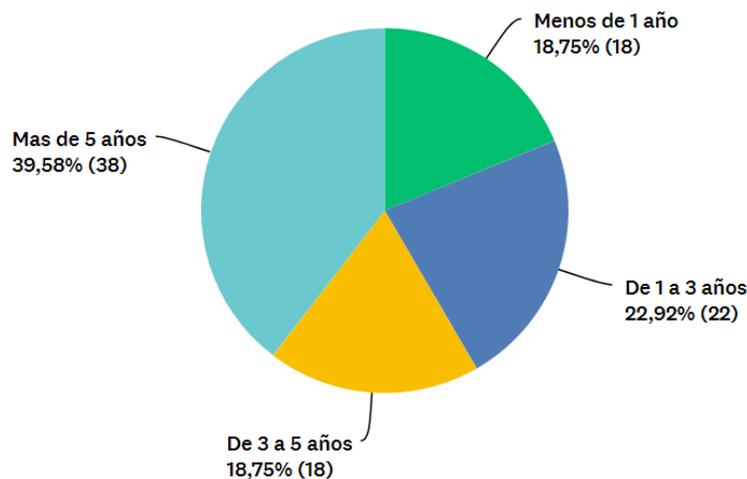


Figura 11: Distribución de Años de Experiencia en la Empresa actual sobre el total de encuestados. Fuente: SurveyMonkey

De esta manera, a efectos del posterior análisis, las Figuras 11 y 12 brindarán dos factores con dos representativos grupos cada uno. Por un lado, quienes tienen menos de 3 años en su cargo (42% de los encuestados) y quienes tienen más de 3 años en el mismo (58% de los

encuestados). Y por el otro, quienes se encuentran estudiando (31% de los encuestados) y quienes no (69% de los encuestados).

### Distribución por Nivel de Estudios – Total encuestados

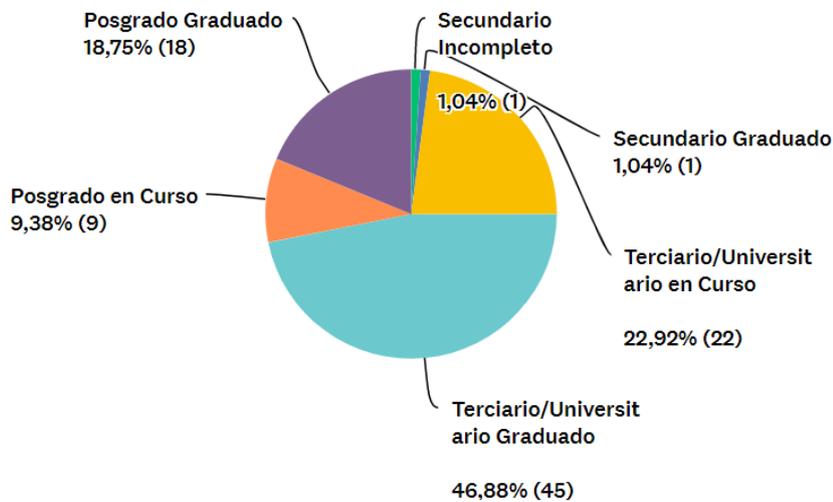


Figura 12: Distribución de Nivel de Estudios sobre el total de encuestados.

Fuente: SurveyMonkey

## 5.2 – Intensidad de Motivación e Higiene

### 5.2.1 – Intensidad a nivel general

La Intensidad de la Motivación e Higiene es medida según las respuestas 6 y 7 de la encuesta, donde se le pide a los respondientes que califiquen con un valor entre 1 y 5 según cuanta Satisfacción e Insatisfacción sienten ante situaciones donde se les describe la presencia en forma correcta (para medir la Intensidad de Motivación) y la no presencia o presencia de forma inadecuada (para medir la Higiene) para cada uno de los 12 factores analizados en esta investigación.

Los resultados son presentados en gráficos de elaboración propia conocidos como “Tornado”, donde se presentan cada uno de los 12 factores, en 12 filas distintas, en donde las barras

hacia la izquierda indican la media de las respuestas según su Intensidad de Higiene y las barras hacia la derecha muestran la intensidad de Motivación.

### Intensidad de Higiene y Motivación por Factor

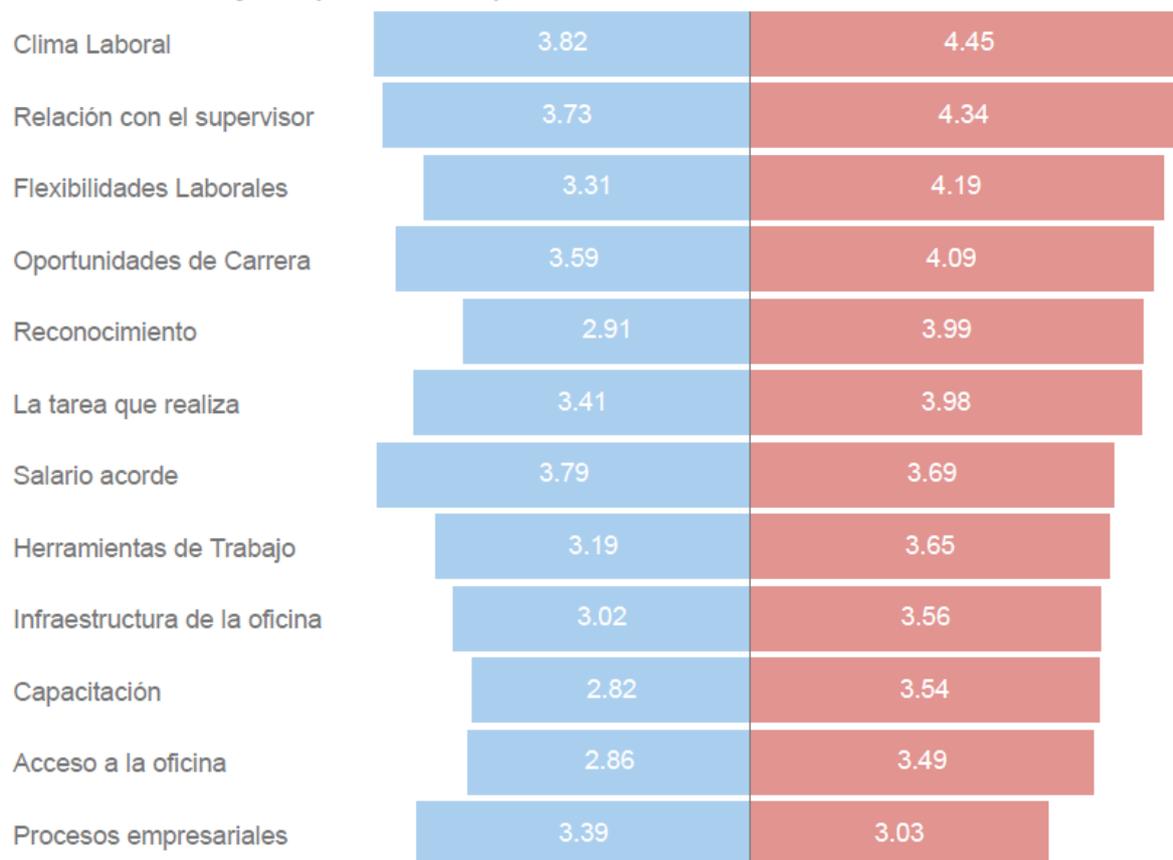


Figura 13A: Intensidad de Higiene (izquierda) y Motivación (derecha) por factor según el total de encuestados ordenados según puntaje en Motivación. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

La Figura 13 muestra la media de respuestas según la Intensidad de Higiene y Motivación para cada factor según los 96 encuestados. El gráfico en su versión 13A, se presenta ordenado de mayor a menor según el puntaje obtenido en la Motivación.

Se observan algunos factores con una media muy alta en Intensidad de la Motivación como lo son el Clima Laboral y la Relación con el Supervisor. Factores como las Flexibilidades Laborales, Oportunidades de Carrera, Reconocimiento y La tarea que realiza, también han obtenido una media alta en la Motivación. Luego se observa un pequeño salto, hacia el Salario Acorde, Herramientas de Trabajo, Infraestructura de la Oficina, Capacitación y Acceso a la

Oficina, relegando a los Procesos Empresariales al último lugar con una amplia diferencia respecto a los demás factores.

### Intensidad de Higiene y Motivación por Factor

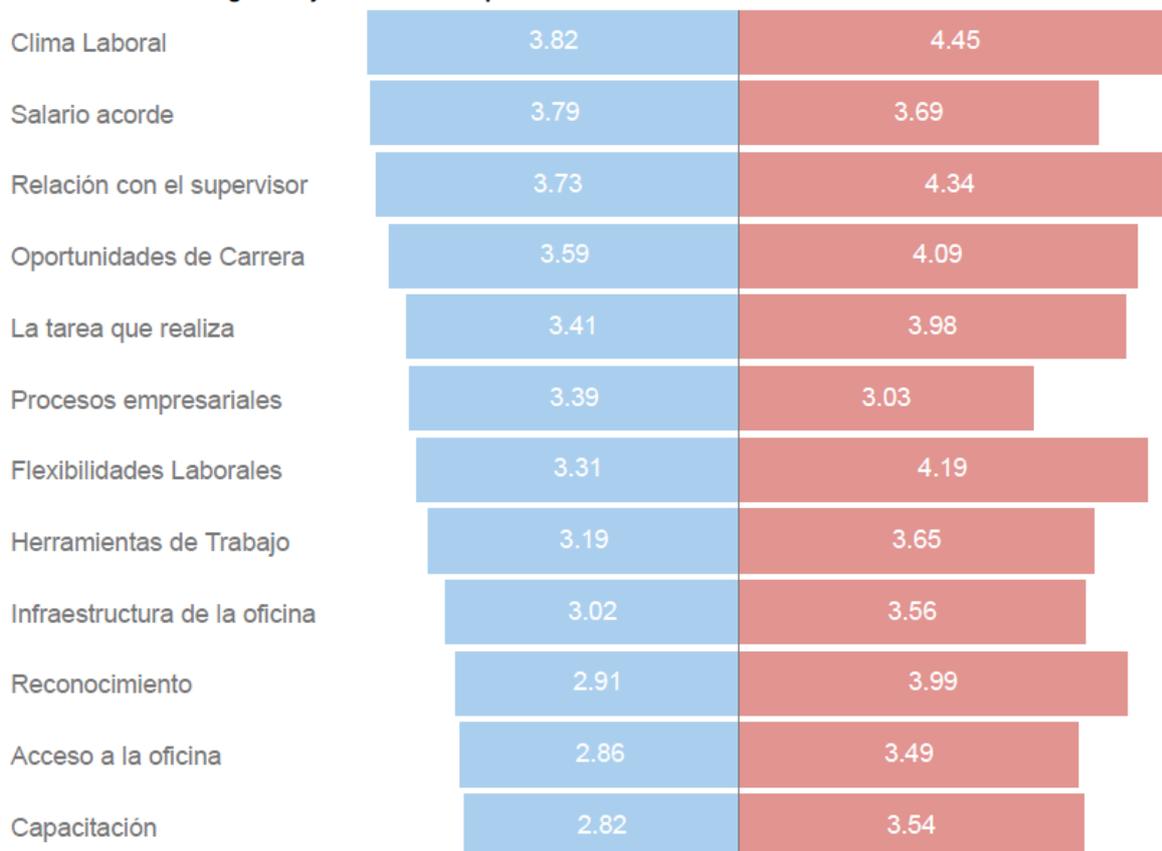


Figura 13B: Intensidad de Higiene (izquierda) y Motivación (derecha) por factor según el total de encuestados, ordenados según puntaje en Higiene. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

La Figura 13B muestra exactamente los mismos resultados que la Figura 13A, basándose en la totalidad de los encuestados, pero esta vez, ordenados según su puntaje a nivel Higiene. En este caso, si bien a nivel general se observa un menor puntaje asociado a los Factores en su nivel de Higiene en vez de Motivación, se puede observar nuevamente el Clima Laboral y la Relación con el Supervisor en los primeros puestos, pero apareciendo el Salario Acorde también con un alto puntaje en Higiene. También se observan algunos cambios significativos en factores como Flexibilidades Laborales y Reconocimiento donde obtienen un valor y posición en el total de Higiene mucho menor que el de Motivación, y los Procesos

Empresariales, habiendo obtenido el último puesto en Motivación, se encuentra a mitad de tabla en cuestiones de Higiene.

La Figura 14 nos permite apreciar estas diferencias de manera gráfica, donde se encuentra la diferencia del puntaje obtenido entre Motivación e Higiene por factor. Si bien se comprueba la tendencia a respuestas de un mayor valor para Motivación respecto a Higiene, tanto en Procesos Empresariales como Salario Acorde el valor atribuido a Higiene ha superado al de Motivación, pudiendo considerar a estos como factores claramente de carácter Higiénico. Por otra parte, factores como el Reconocimiento, Flexibilidades Laborales y Capacitación muestran ser aquellos altamente motivadores dado que la satisfacción generada en el empleado ante la presencia de los mismos es mucho mayor que la insatisfacción generada ante la presencia inadecuada o no presencia de los mismos.

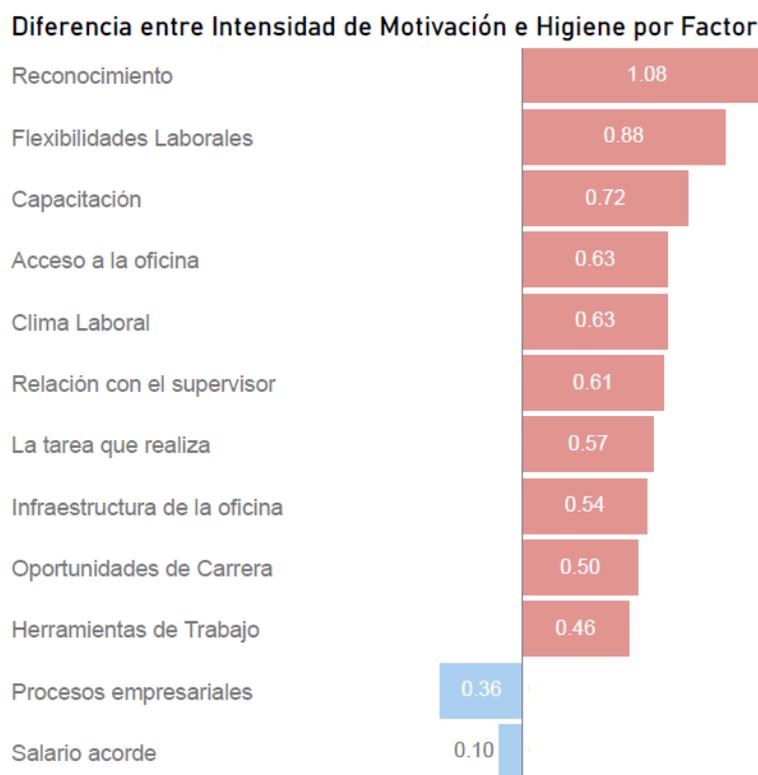


Figura 14: Diferencia entre Intensidad de Motivación e Higiene por factor, según el total de encuestados. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

Ahora bien, considerando que a efectos de analizar cual es el nivel de Motivación e Higiene en estos factores según su nivel de influencia desde los mandos medios, se recuerda que en

el apartado 4.1 de este trabajo, se han dividido los 12 factores en 3 grupos de 4, donde nos encontramos ante aquellos factores donde los mandos medios tienen una alta influencia (Reconocimiento, Clima Laboral, Relación con el Supervisor y Capacitación), los factores donde los mandos medios tienen cierta influencia (Salario Acorde, Flexibilidades Laborales, Oportunidades de Carrera y La tarea en sí) y los factores donde los mandos medios tienen una baja influencia (Procesos Empresariales, Herramientas de Trabajo, Acceso a la Oficina y Infraestructura de la Oficina).

Dicho esto, la Figura 15 muestra el valor medio según cada grupo de factores tanto para Higiene como para Motivación, y la Figura 16 muestra la suma de las diferencias de los puntajes entre Motivación e Higiene mostrados en la Figura 14, agrupadas en estos 3 grupos.

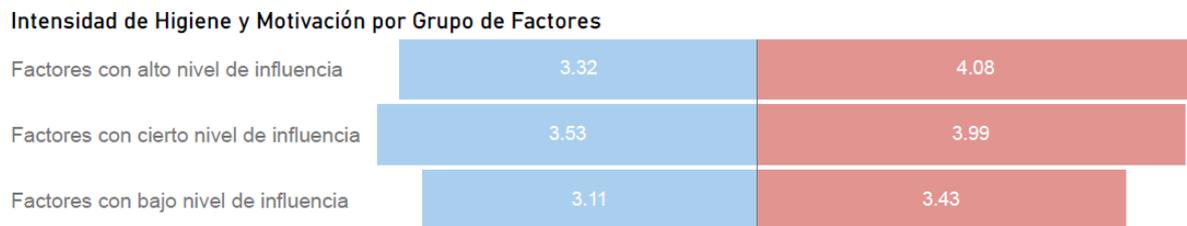


Figura 15: Intensidad de Higiene (izquierda) y Motivación (derecha) por factor según el total de encuestados, agrupados según el nivel de influencia de los mandos medios. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

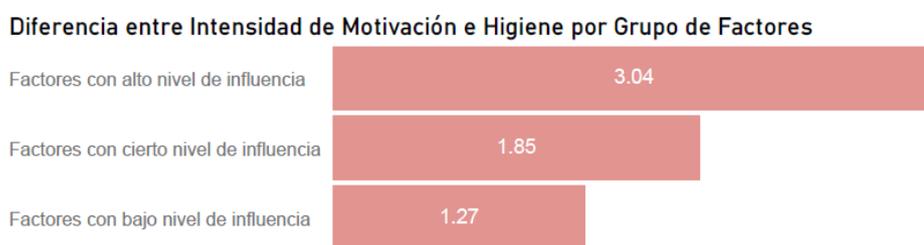


Figura 16: Diferencia entre Intensidad de Motivación e Higiene por factor, según el total de encuestados, agrupados según el nivel de influencia de los mandos medios. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

Si bien no se observan grandes diferencias en el valor de Higiene entre los 3 grupos de factores, donde los factores con cierta influencia de los mandos medios obtiene un valor levemente superior al resto debido al factor Salario Acorde según puede apreciarse en la

Figura 15, si se observan importantes diferencias en los puntajes de motivación, y sobre todo, en la diferencia entre los valores de Motivación e Higiene según puede observarse en la Figura 16, donde se observa que a niveles generales, aquellos factores donde los mandos medios tienen un alto nivel de influencia son altamente motivantes por sobre su Higiene, mientras que los factores donde los mandos medios tienen una baja influencia, si bien el puntaje de Motivación total es mayor al de Higiene, esta diferencia es significativamente menor.

## 5.2.2 – Intensidad segmentada

En el presente apartado se presenta el valor de Intensidad media tanto para la Motivación (barras hacia la derecha) como Higiene (barras hacia la izquierda), comparándose por factor demográfico: Género, Edad (Generación perteneciente), Experiencia en la empresa, Situación de estudios y Puesto jerárquico.

En la Figura 17 se puede distinguir la diferencia de resultados por Género, entre Masculino y Femenino. No se observan importantes diferencias entre ambos, pero se pueden destacar ciertas cuestiones como el hecho de que los Procesos Empresariales resultan ser factores más higiénicos en personas del género masculino que el femenino.



Figura 17: Intensidad de Higiene y Motivación por factor según Género. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

También existe una relación inversa entre el valor higiénico atribuido a dos de los factores más relevantes para ambos géneros: la Relación con el Supervisor adquiere un valor

significativamente mayor en Hombres que en Mujeres mientras que en el Clima laboral sucede la situación contraria.

La Figura 18 realiza la comparación por segmentos de edad divididos en las generaciones descritas en Capítulo 3 de esta investigación. En primer lugar, cabe destacar que los factores con puntajes más altos en motivación a nivel general como el Clima Laboral o la Relación con el Supervisor, son aún mucho más mayores en las Generaciones más jóvenes. Por otro lado, podemos ver algunas características particulares a los “Centenials”, como lo son una importante diferencia entre los valores de Motivación e Higiene en factores como La Tarea que realiza o las Oportunidades de Carrera. Esto puede estar relacionado con la satisfacción que sienten los más jóvenes pudiendo ubicarse en una posición donde tengan un trabajo que les resulte interesante, pero a la vez les brinde perspectivas a su futuro.

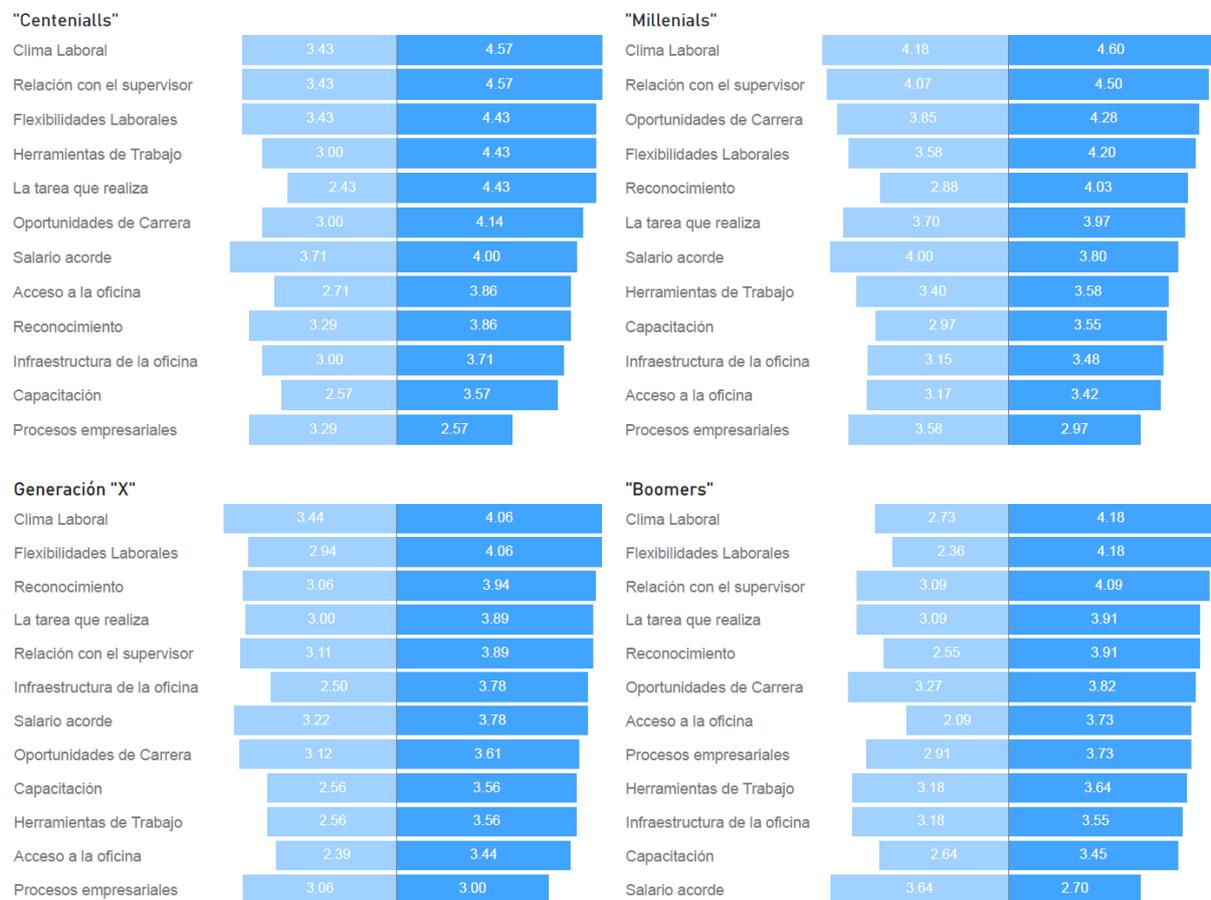


Figura 18: Intensidad de Higiene y Motivación por factor según Edad. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

Por el contrario, se encuentran algunas diferencias importantes entre la atribución de factores por parte de la generación de mayor edad que son los “Boomers”, en comparación

al resto: Principalmente, el factor Salario Acorde se encuentra en una posición intermedia en las demás generaciones tanto en el valor asignado para Motivación y en algunos casos con el valor asignado de Higiene, mientras que para los “Boomers”, el Salario acorde es el factor con el valor más bajo en cuestiones de Motivación y más alto en cuestiones de Higiene (en ambos casos por una marcada diferencia). Si bien las conclusiones a nivel general muestran que el factor Salario es una cuestión higiénica, esto se hace mucho más presente en las personas de mayor edad (factor Salario Acorde con un puntaje de Intensidad de casi 1 punto mayor en Higiene que Motivación) entendiéndose que las mismas se encuentran en busca de una estabilidad en sus trabajos, donde poder finalizar sus carreras y acercarse al retiro con un buen salario se convierte en una cuestión “no negociable”, a comparación de generaciones más jóvenes donde podrían priorizar el aprendizaje y el crecimiento para luego poder disponer de mejores salarios en el futuro. También merece la pena destacar como se comporta el factor Procesos Empresariales en los “Boomers”: a diferencia del resto de las generaciones donde este factor tiene un muy bajo puntaje en Motivación (el más bajo en todos los casos) y un puntaje mayor en Higiene, en los “Boomers” los Procesos Empresariales muestran ser un factor con un alto puntaje en Motivación por sobre Higiene, mostrando dicha tendencia creciente a medida que la edad de las personas es mayor.

Las próximas dos figuras (19 y 20) hacen referencia a la Antigüedad en la Empresa y el hecho de estar estudiando o no, respectivamente. En estos apartados tampoco se observan grandes diferencias entre dichos segmentos demográficos. De cualquier manera, podría destacarse, en el caso de Antigüedad en la Empresa, que el factor Oportunidades de Carrera tiene valores similares entre Motivación e Higiene para quienes tienen más antigüedad, y una diferencia mayor para quienes tienen menos antigüedad, demostrando que a medida que uno aumenta su tiempo de estadía en una misma empresa, las Oportunidades de crecimiento se vuelven un factor de carácter mucho más higiénico, dado que las personas esperan que las empresas les den estas posibilidades a cambio de continuar apostando en ellas.

El gráfico de las personas que se encuentran Estudiando, es el primero analizado en el cual el Clima Laboral no es el factor en el primer puesto según el puntaje de Motivación: en este caso, la Relación con el Supervisor obtiene ventaja, siendo un factor fundamental para poder mantener un correcto balance entre la vida y el trabajo, dado que es por lo general el supervisor directo quien se encarga de permitir aquellos “permisos” tales como los días para

estudiar tan necesarios para quienes se encuentren cursando carreras universitarias. Otro aspecto a destacar es el factor de Capacitación, que si bien ha adquirido valores bastante bajos a nivel general, en el caso de quienes están estudiando, este se encuentra a mitad de tabla a comparación de quienes no están estudiando donde la Capacitación se encuentra en el anteuúltimo puesto.



Figura 19: Intensidad de Higiene y Motivación por factor según Antigüedad en la empresa. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.



Figura 20: Intensidad de Higiene y Motivación por factor según Situación de Estudios. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

Por último, la comparación según Puestos Jerárquicos puede observarse en la Figura 21. En este caso, se observan algunas similitudes entre los valores obtenidos en los cargos

jerárquicos más altos y lo ya analizado en las Generaciones “X” o “Boomers, dado que como ya se indicó previamente en este capítulo, la mayoría de las personas pertenecientes a dichas generaciones también posee un puesto Gerencial, Directivo o superior. Algunas de estas similitudes son el bajo nivel de motivación que genera el salario en comparación a la higiene y a las personas de demás cargos en general o ser el único grupo segmentado según puesto jerárquico donde el factor Procesos Empresariales posee un valor superior de Motivación al valor de Higiene. Esto se debe a que quienes poseen cargos más altos en las organizaciones son en gran parte quienes se encargan de diseñar y controlar dichos procesos, entendiendo y defendiendo la verdadera importancia de los mismos, mientras que puestos de menor jerarquía deben limitarse a cumplirlos y atenerse a ellos.



Figura 21: Intensidad de Higiene y Motivación por factor según Puesto Jerárquico. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

También como es apreciable en el gráfico, quienes se encuentran en mandos medios (Supervisión/Jefatura/Coordinación), han demostrado una tendencia a asignarle valores de Higiene a todos los factores mucho mayores al resto de los grupos. En aquellos factores mejor puntuados en Motivación como Clima Laboral, Oportunidades de Carrera y Relación con el Supervisor, el valor asignado en Higiene en los mismos es casi similar (por ejemplo, puntuando 4.20 tanto en Motivación como Higiene en Oportunidades de Carrera). En otros factores como Flexibilidades Laborales, Herramientas de Trabajo y Acceso a la Oficina sucede una situación similar. Y en los factores que a nivel general el valor de Higiene supera al de Motivación como el Salario Acorde y los Procesos Empresariales, en el caso de los mandos medios esta diferencia es aún más notoria. Analizando todos los factores en conjunto, el promedio de valor de Higiene en mandos medios es de 3.66 y el promedio de valor de Motivación es de 3.79, representando solamente una diferencia de 0.13 entre uno y otro, a comparación de una diferencia de 0.51 (4 veces la diferencia) en el promedio general que incluye al 100% de los encuestados.

Esto muestra una clara tendencia en los mandos medios hacia considerar muchos de los factores con un carácter mucho más higiénico que el resto. Esto puede explicarse a que los mismos están en una etapa de sus carreras profesionales donde buscan una combinación entre continuar con su crecimiento y su estabilidad, donde comienzan a aparecer muchas cuestiones que han obtenido que consideran “no negociables” (como continuar teniendo oportunidades de carrera, manteniendo un buen clima laboral y una buena relación con su supervisor, luego de tanto esfuerzo por haberlas obtenido). Esta cuestión es analizada con mayor profundidad en el Capítulo 6.

## **5.3 – Importancia de los factores**

### **5.3.1 – Importancia a nivel general**

La importancia de los factores es medida a través de la Pregunta 8 de la encuesta, donde se le brinda a los encuestados la lista de los 12 factores y se les pide que seleccionen aquellos 6 que consideran más importantes a la hora de analizar cómo se sienten en su trabajo, sin distinción de un orden específico entre los mismos. Los resultados son presentados según el

porcentaje de los encuestados, sobre el total general o el segmento de población analizado, que han seleccionado cada uno de estos factores dentro de los 6 que consideran más importantes. De tal manera, que a través de observar los resultados a esta pregunta, podemos observar cuales son aquellos factores que las personas consideran más importantes, más allá de su valor asignado en Intensidad de Motivación e Higiene.

Por ejemplo, como puede observarse en la Figura 22, si bien el Salario es un factor que cuando hemos medido su intensidad, ha obtenido puntajes medios a nivel general, el 95% de los respondientes lo han seleccionado como uno de los factores más importantes a la hora de analizar cómo se siente en su trabajo. Podrá no ser el factor que mayor Satisfacción o Insatisfacción genere como lo ha mostrado el análisis de Intensidad, pero estos resultados muestran que no cabe duda que en la gran mayoría de los casos es un factor que las personas siempre tienen en cuenta.

Importancia por Factor - Porcentaje de casos elegidos entre los 6 factores de mayor importancia

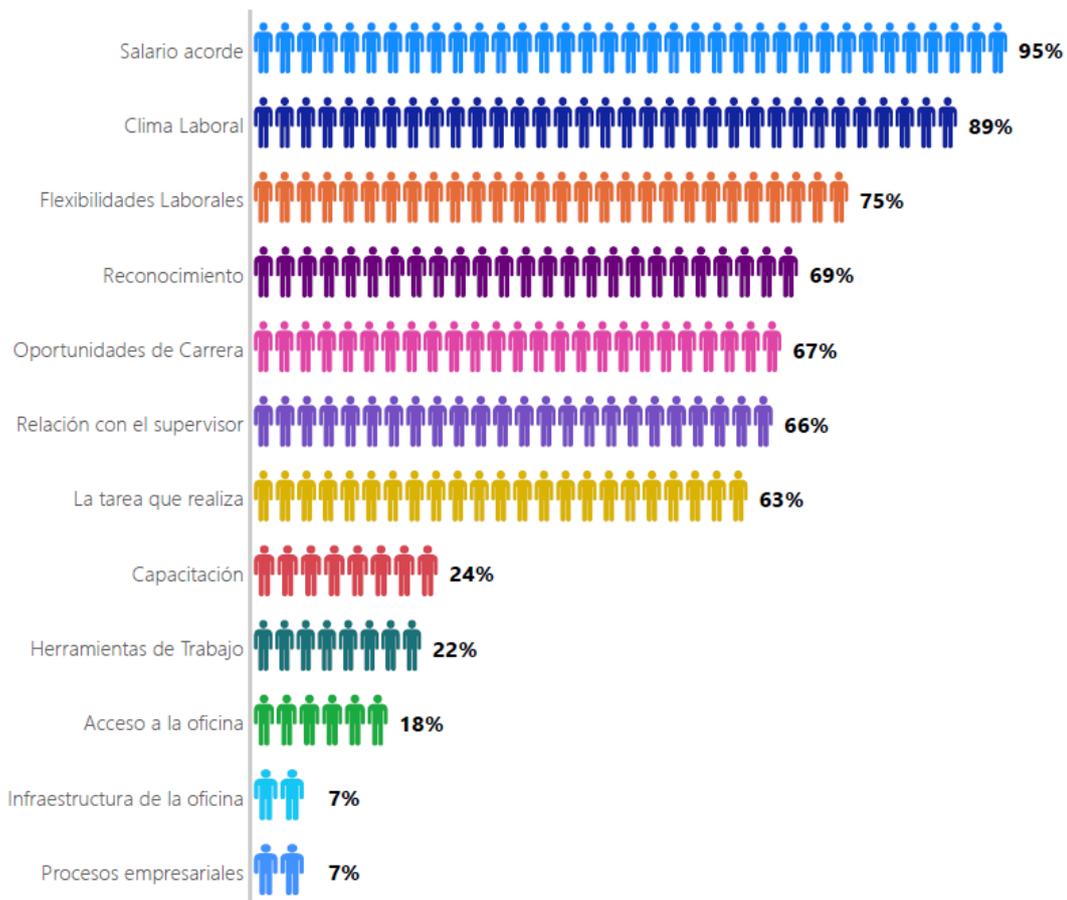


Figura 22: Importancia por factor según el total de encuestados. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

Se observa una marcada tendencia donde existen 7 de los 12 factores que son los más elegidos dentro de los 6 considerados más importantes. En primer lugar, Salario Acorde y Clima Laboral, siendo elegidos por la mayoría de los respondientes, y para los próximos 5 (Flexibilidades Laborales, Reconocimiento, Oportunidades de Carrera, Relación con el Supervisor y La Tarea que realiza), un gran porcentaje de encuestados escoge 4 de estos 5 dejando uno de ellos fuera en una distribución muy pareja. Luego se ve un importante salto, quedando los últimos 5 factores muy relegados en los últimos puestos (Capacitación, Herramientas de Trabajo, Acceso a la Oficina, Infraestructura de la Oficina y Procesos Empresariales).

Se observa una correlación entre los factores más elegidos en la Pregunta 8 y los factores con mayores puntajes de Motivación e Higiene según las Preguntas 6 y 7. De hecho, los 7 factores en el grupo de los más elegidos según Importancia son los mismos 7 factores con mayor puntaje en Intensidad según Motivación, y 6 de ellos se corresponden con los de mayor puntaje en Intensidad según Higiene (comparación de Figura 22 con Figuras 13 A y B). En este sentido cabe destacar que la única diferencia en el “Top 7” entre los 7 factores más importantes y los 7 factores de mayor Intensidad a Nivel Higiene es la presencia del factor Reconocimiento en Importancia en vez del factor Procesos Empresariales en Intensidad de Higiene, afirmando aún más claramente el carácter motivador del factor Reconocimiento, y el carácter higiénico del factor Procesos Empresariales (como puede observarse en la Figura 14, donde se analiza que justamente estos son los dos factores ubicados en los extremos).

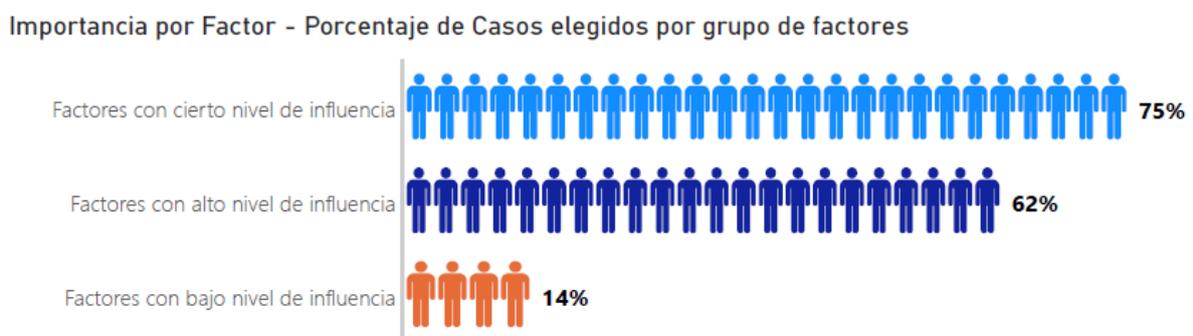


Figura 23: Importancia por factor agrupados por el nivel de influencia de los Mandos Medios, según el total de encuestados, Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

La Figura 23 agrupa la Figura anterior según los 3 grupos en cuanto al nivel de influencia que los Mandos Medios pueden ejercer. En este caso puede observarse una clara tendencia sobre que las personas consideran más importantes aquellos factores donde los Mandos Medios si pueden influir, ya sea de manera alta o intermedia, por sobre los factores donde los Mandos Medios tiene una baja influencia. De hecho, aquellos 4 factores considerados de baja influencia, han obtenido los 4 últimos lugares en el orden de Importancia (Herramientas de Trabajo, Acceso a la Oficina, Infraestructura de la Oficina y Procesos Empresariales), promediando solo un 14% de las elecciones. El hecho de que el factor Capacitación (considerado de alta influencia) se encuentre dentro de los grupos de los menos elegidos, y el factor Salario Acorde obtenga el primer puesto (factor considerado de cierta influencia) provoca que a nivel general los factores de cierta influencia obtengan una pequeña ventaja en este ranking por sobre los factores de alta influencia.

### 5.3.2 – Importancia segmentada

A continuación, se presenta, al igual que en la sección anterior, la Importancia segmentada por Género, Edad, Antigüedad en el Cargo, Situación de Estudios y Puesto Jerárquico.

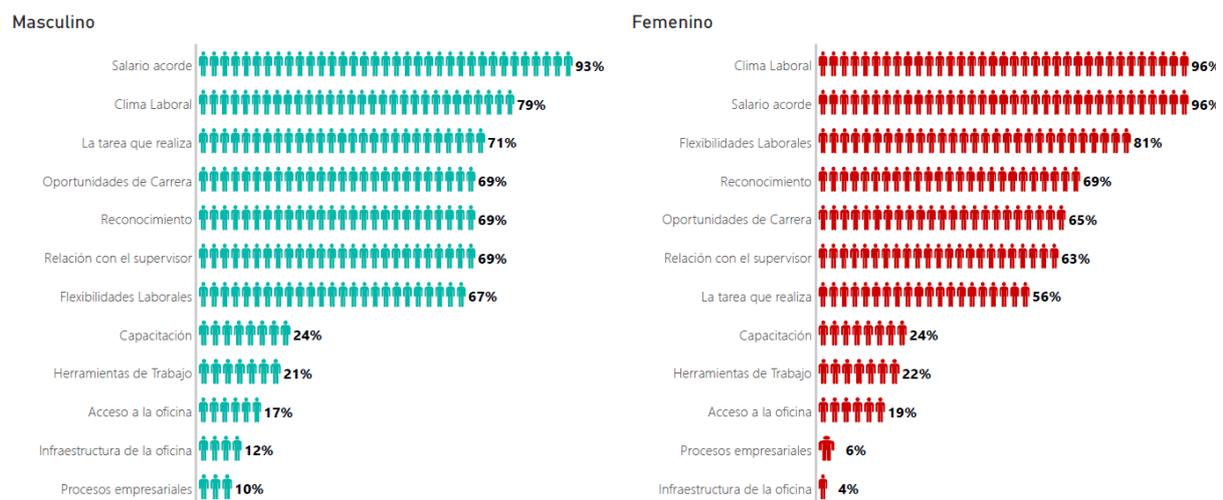


Figura 24: Importancia por factor según Género. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

La Figura 24 nos muestra la comparación a nivel Importancia de los factores entre los géneros masculino y femenino. En ambos casos se puede observar el salto entre los primeros 7

puestos y los últimos 5, al igual que a nivel general, pero también pueden observarse algunas particularidades que diferencian a ambos géneros: Si bien en ambos casos la frecuencia de respuestas es muy elevada, el Clima Laboral muestra tener aún mas importancia en mujeres, que también muestran un valor significativamente mayor en Flexibilidades Laborales. Esto se relaciona ampliamente con la diferenciación con beneficios y flexibilidades que ofrecen las empresas multinacionales de servicios hoy en día, en donde se destacan Licencias por Maternidad Extendidas, o vueltas al trabajo “Part Time”, luego de licencias que pueden tener una alta relevancia en mujeres.

La Figura 25 muestra la comparación de la Importancia de motivación según lo que han respondido los encuestados segmentados por Generación.

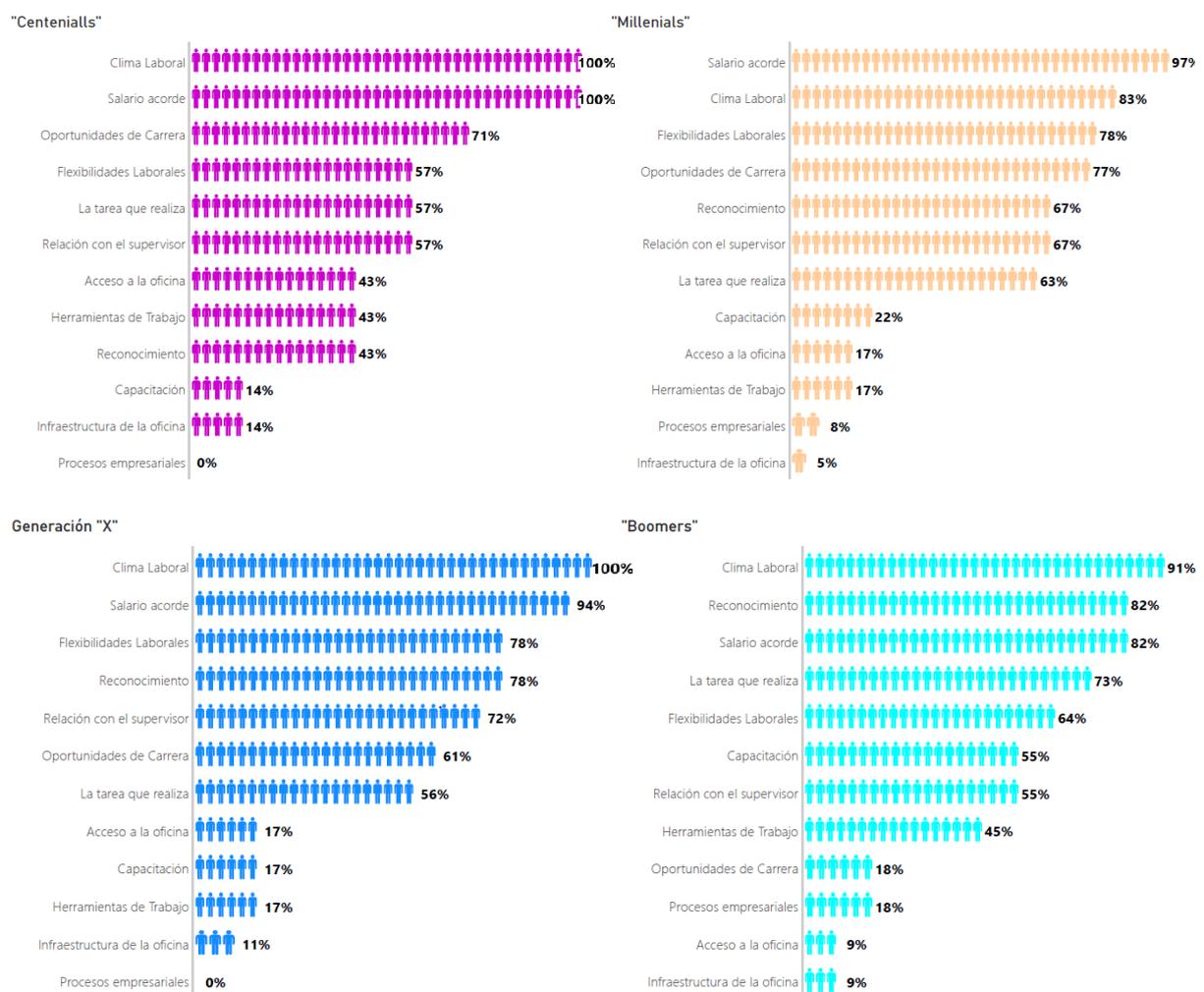


Figura 25: Importancia por factor según Edad. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

Dentro de esta comparación podemos ver que las cuatro generaciones comparten entre sus factores más importantes al Clima Laboral, Salario Acorde, o Flexibilidades Laborales pero también se observan diferencias notorias entre las mismas. En primer lugar, los “Millenials” comprenden la única generación en la cual el Salario Acorde posee un mayor nivel de importancia que el Clima Laboral, que explica el hecho de que el Salario Acorde sea el factor con mayor importancia a nivel general dado que los Millenials representan casi el 60% de los encuestados. Si bien se muestra que el Salario es un factor de suma importancia para prácticamente la totalidad de los encuestados, se destaca como un factor mucho más importante para quienes se encuentran en este rango de edad comprendido entre los 25 y 38 años. Esto se encuentra relacionado dado que es una generación que se encuentra ganando menor dinero que sus antepasados, pero que se encuentran en una edad donde están comenzando a formar su familia, vivienda, entre otros, donde se busca un salario digno para afrontar estas responsabilidades.

Otro factor que permite obtener conclusiones interesantes es el de Oportunidades de Carrera: tienen un alto nivel de importancia en las generaciones más jóvenes como “Centenials” y “Millenials”, reduciéndose en la Generación “X”, pero alcanzando un valor muy menor en los “Boomers” de tan solo 18%. Claro está, quienes más cerca se encuentran del retiro se encuentran buscando una estabilidad laboral y económica y en muchos casos en sus últimos trabajos por lo cual las oportunidades a futuro pierden relevancia. Una situación totalmente contraria sucede con el factor Reconocimiento, donde a medida que las personas tienen más edad, el factor obtiene mayor relevancia, comenzando con un 43% en “Centenials”, alcanzando un 82% en “Boomers” donde se igualan las selecciones del factor Salario Acorde.

También merece la pena destacar el comportamiento del factor Capacitación, el cual tiene asignado un valor bajo en todas las generaciones con excepción de los “Boomers”, donde más del 50% de ellos han elegido a este factor dentro de los más importantes. La conclusión a la cual esto nos lleva es que si bien los “Boomers” no se encuentran por lo general buscando nuevas oportunidades de carrera, si continúan buscando la posibilidad de capacitarse para encontrarse adaptados a las nuevas tecnologías, procesos y costumbres actuales.

La Figura 26 compara según la Antigüedad en la empresa actual. Algunas de las comparaciones entre estos grupos son similares a las diferencias entre las generaciones más jóvenes y las más longevas. Como tal cual pudimos ver en el análisis demográfico, a medida que aumenta la edad de las personas, se ve una clara tendencia a poseer una mayor antigüedad en el cargo, y realizando carrera en una misma empresa. También se destaca que casi la totalidad de quienes tienen poca antigüedad valoran el Clima Laboral, pero quienes tienen mayor antigüedad ven en el Reconocimiento un factor mucho más relevante que quienes son más nuevos en sus cargos.

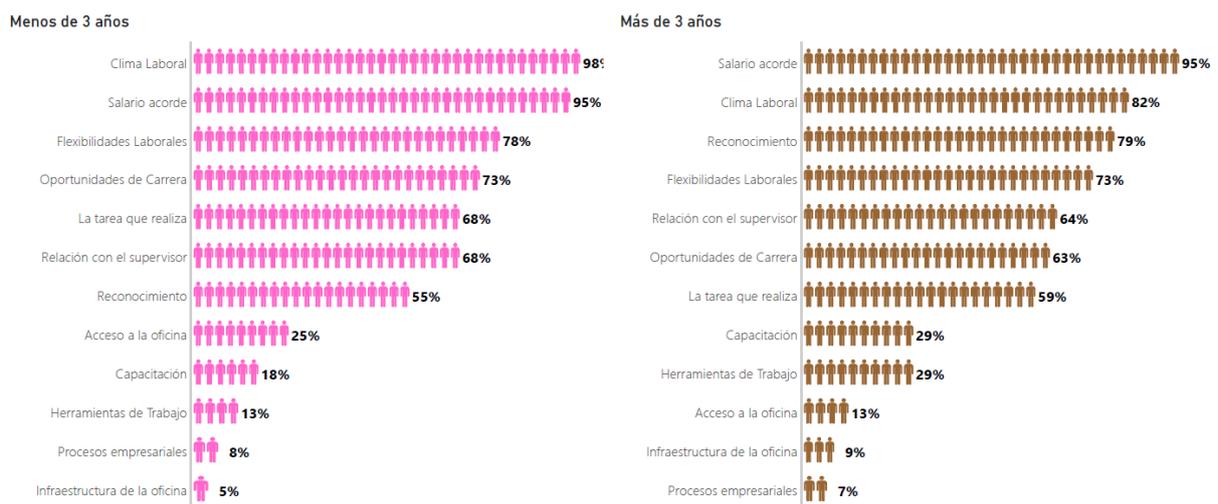


Figura 26: Importancia por factor según Antigüedad en la empresa. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

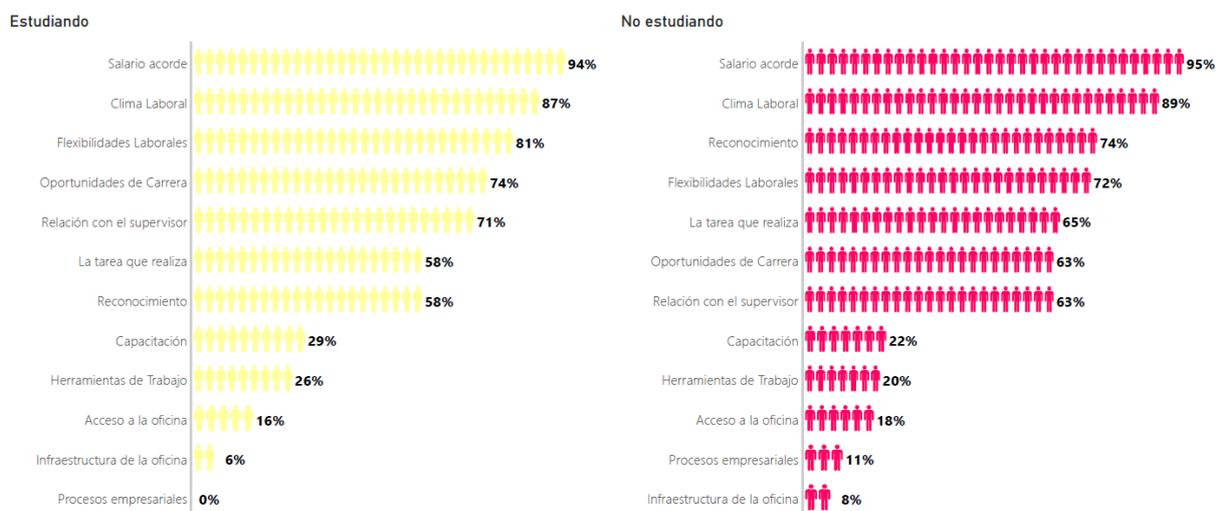


Figura 27: Importancia por factor según Situación de Estudios. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

La Figura 27 compara a quienes se encuentran Estudiando y quienes no. No se observan diferencias sustanciales entre ambos casos salvo en el factor Reconocimiento, nuevamente relacionado con el hecho de quienes se encuentran estudiando suelen ser las generaciones más jóvenes, donde como se ha visto en este capítulo, valoran menos el Reconocimiento que las generaciones de mayor edad.

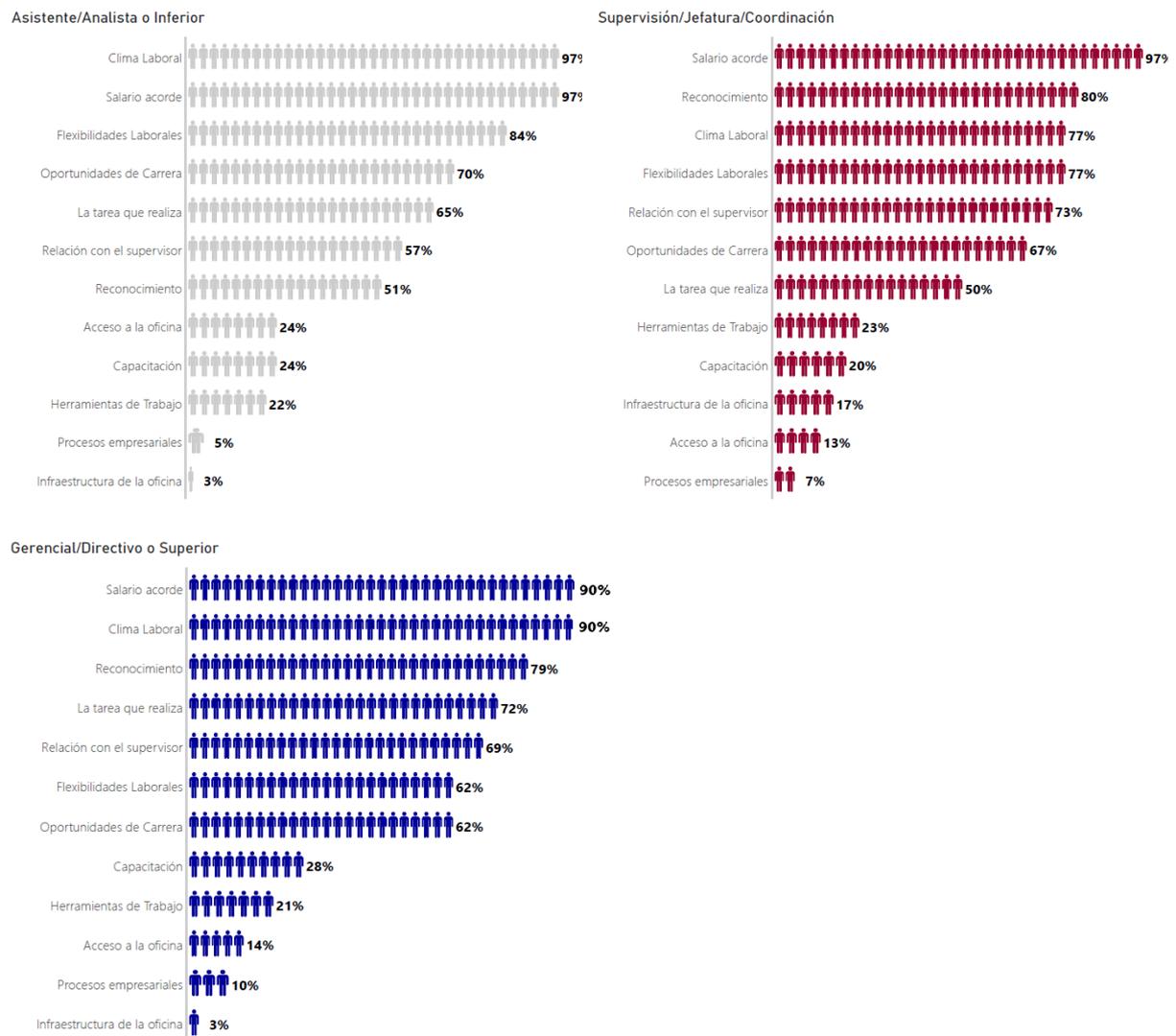


Figura 28: Importancia por factor según Puesto Jerárquico. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

El análisis de Importancia segmentada culmina con la Figura 28, donde se compara según Puesto Jerárquico. Los 3 grupos de encuestados se condicen con el análisis inicial donde son los mismos 7 factores que se encuentran en los primeros puestos, relegando por una

importante diferencia a los últimos 5, siendo los que se consideran de baja influencia por los mandos medios (con excepción de Capacitación, considerado de alta influencia).

En el ámbito de los mandos medios en particular se destaca dentro de este “Top 7”, una amplia diferencia del factor salario por sobre el resto, como así también un valor menor en La Tarea que Realiza a comparación de la media. También merece la pena nombrar al Reconocimiento, factor que ha demostrado el alto carácter motivante que tiene en análisis previos donde obtiene un segundo lugar con un alto número de selecciones en el 80% de los mandos medios. En este sentido, quienes se encuentran en cargos de supervisión son los principales responsables de motivar a sus colaboradores con el Reconocimiento, pero a la vez son demandantes de Reconocimiento de parte de sus propios superiores.

#### **5.4 – Frecuencia de los factores**

Las preguntas 9 y 10 de la encuesta solicitan al participante que describa, de modo libre y con cuadros de texto, una situación laboral donde haya sentido una gran satisfacción y una situación laboral donde haya sentido una gran insatisfacción, respectivamente. Se ha analizado cada una de las respuestas de tal manera que cada una de ellas se ha identificado con uno, dos o tres (en casos muy específicos) factores de los 12 trabajados en esta investigación. Por ejemplo, cuando se le pide al encuestado que describa una situación laboral donde haya sentido una gran insatisfacción, y este responde “Diferencias de criterio con mi supervisor que han provocado abusos de autoridad y la imposibilidad de una promoción a pesar de merecerla”, se relaciona esta situación tanto con los factores “Relación con el Supervisor”, como con el factor “Oportunidades de Carrera”.

De esta manera, en la Figura 29, sobre un total de respuestas completas, se presenta el porcentaje de situaciones descriptas tanto de insatisfacción (izquierda) como satisfacción (derecha) que hacen referencia a cada uno de los factores analizados. El propósito de analizar esta Frecuencia de los factores, a diferencia de la Intensidad de los mismos (donde se le ha asignado un valor promedio de Motivación e Higiene) y la Importancia (donde analizamos la cantidad de casos en los cuales cada factor fue elegido dentro de los 6 importantes), radica en poder identificar cuáles son los factores presentes en aquellas situaciones laborales que más representativas han resultado ser para los empleados encuestados.

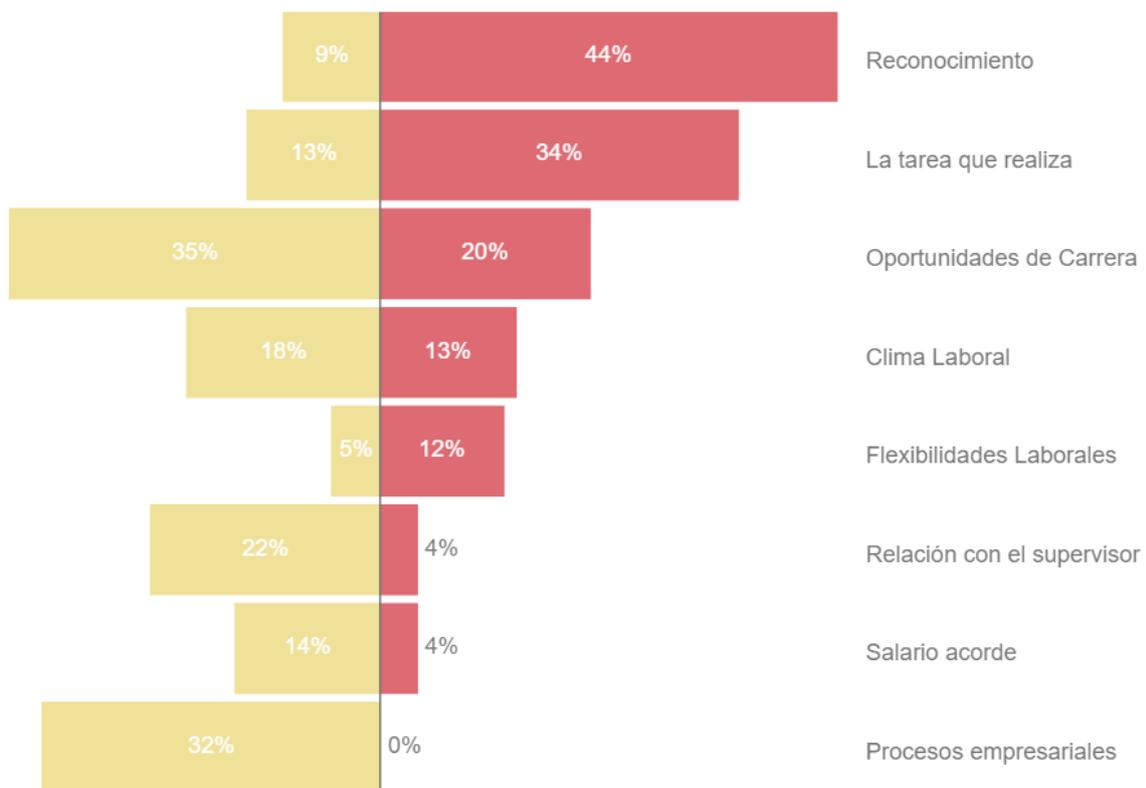


Figura 29: Frecuencia de factores mencionados en situaciones escogidas de Insatisfacción (izquierda) y Satisfacción (derecha). Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

La suma del porcentaje de los factores tanto de Insatisfacción como Satisfacción supera el 100% en ambos casos, dado que como se mencionó anteriormente, existen ciertas situaciones descriptas donde han sido asignadas a más de un factor individual. A modo de ejemplo para comprender este gráfico, el 44% de las situaciones de extrema satisfacción descriptas tienen una relación directa con el Reconocimiento, mientras que el 35% de las situaciones de extrema insatisfacción descriptas tienen una relación directa con la falta de Oportunidades de Carrera.

En esta figura se han excluido los resultados de los factores con una cantidad de respuesta no representativa para ser contabilizada. Estos son: Capacitación (1% en situaciones de insatisfacción e 1% en situaciones de satisfacción), Acceso a la Oficina, Herramientas de Trabajo y Infraestructura de la Oficina (1% en situaciones de insatisfacción y 0% en situaciones de satisfacción en los 3 casos).

En su investigación publicada en “Una vez más, ¿cómo usted motiva a sus empleados? (Harvard Business Review, 1968), Herzberg consideró como factores de “Higiene” a aquellos que fueron mencionados con mayor frecuencia en situaciones de insatisfacción en comparación con las de satisfacción, y factores de “Motivación” a aquellos factores mencionados con mayor frecuencia en situaciones de satisfacción en comparación con las de insatisfacción. Continuando con la misma lógica, el gráfico muestra al Reconocimiento, La tarea que realiza y las Flexibilidades Laborales como factores Motivacionales, mientras que las Oportunidades de Carrera, Clima Laboral, Relación con el Supervisor, Salario Acorde y Procesos Empresariales como factores Higiénicos. Esta división no necesariamente es concluyente ya que será combinada con las obtenidas en las anteriores preguntas de la encuesta en el Capítulo 6 de esta investigación al realizarse las conclusiones finales.

De cualquier manera, vale la pena mencionar resultados destacables y en relación directa con el análisis de la Intensidad de la Motivación previa de este capítulo. En primer lugar, el carácter altamente motivacional del factor Reconocimiento, siendo mencionado en 44% de las situaciones de alta satisfacción y solo en 9% de alta insatisfacción, o el carácter altamente higiénico del factor Procesos Empresariales, siendo mencionado en 32% de las situaciones de alta insatisfacción y en ningún caso en situaciones de alta satisfacción. También se destaca el factor La tarea en sí, mencionado de manera muy frecuente en situaciones de satisfacción tras la descripción de situaciones de placer al realizar una tarea deseada, divertida y que agrega valor a su compañía, y la alta frecuencia tanto en situaciones de Satisfacción como Insatisfacción del factor Oportunidades de Carrera, principalmente relacionado a situaciones en donde se hayan obtenido promociones que generan satisfacción, como así también insatisfacción generada por promociones o cambios que no se han dado a pesar de que los encuestados mencionaron merecer dicha oportunidad. Finalmente, el factor Relación con el Supervisor, demuestra estar mucho más presente en situaciones de extrema insatisfacción (en casi 1 de cada 5) debido a peleas con los mismos, que en situaciones que los empleados recuerden de alta satisfacción.

La Figura 30 muestra la suma de los porcentajes en los cuales los factores han sido mencionados, divididos según el grado de influencia desde los mandos medios, donde se destaca una alta frecuencia tanto en situaciones satisfactorias e insatisfactorias en factores donde se tiene una cierta y alta influencia, y una frecuencia nula de satisfacción en factores

de baja influencia (dado que ni el Acceso a la Oficina, las Herramientas de Trabajo, los Procesos Empresariales o la Infraestructura de la Oficina han sido mencionados en las descripciones de situaciones de los encuestados).

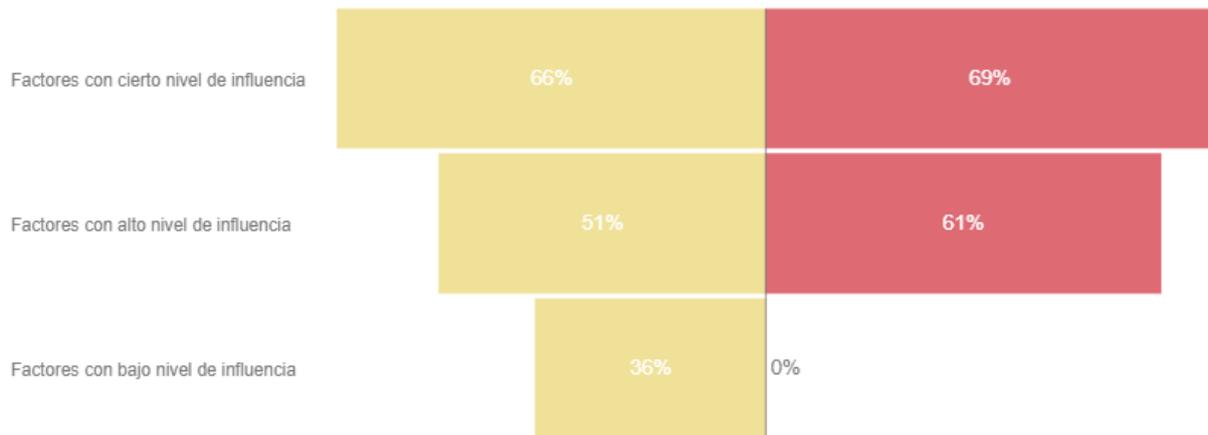


Figura 30: Frecuencia de factores mencionados en situaciones escogidas de Insatisfacción (izquierda) y Satisfacción (derecha) agrupadas según el nivel de influencia de los mandos medios. Fuente: Gráfico de elaboración propia armado con Microsoft Power Bi.

## 5.5 – Análisis de las Entrevistas

En total se han realizado 7 entrevistas, logrando heterogeneidad entre las características demográficas de los entrevistados, describiendo situaciones de distinta índole. La transcripción completa de las entrevistas puede encontrarse en el Anexo II. A continuación, se presentará un resumen con los principales puntos a destacar obtenidos en cada entrevista:

### Entrevista 1

El primer entrevistado es un hombre “Millennial” con una posición de supervisión. Comienza mencionado las diferencias culturales entre la empresa norteamericana donde trabaja actualmente y la empresa alemana donde trabajaba antes, remarcando que en la empresa actual el trato es mucho más humano y personal, pero, como contrapartida, la burocracia y procesos de la empresa alemana funcionaban de mejor manera.

A la vez, describe como situaciones de extrema satisfacción cuando recibe reconocimiento por su buen trabajo. Si bien menciona que cuando dicho reconocimiento se encuentra acompañado de un componente monetario la satisfacción es aún superior, sostiene que el dinero solo genera motivación a corto plazo, mientras que el reconocimiento más allá de un premio monetario junto con un buen Clima Laboral genera motivación constante y a largo plazo.

En cuanto a situaciones de insatisfacción, comenta su sentimiento acerca de que a medida que las personas van creciendo en la compañía, sus decisiones son más alejadas de la cuestión humana y son pensadas en cuestiones de métricas. Comenta que a medida que él fue madurando en su carrera aprendió a tomarse estas situaciones de manera no personal, comprendiendo el contexto de las mismas. Describió este tipo de situaciones con algo que el mismo llamó “sesgo de posición”, donde las personas terminan tomando decisiones según lo que le piden sus jefes para quedar bien con este, que a su vez se lo piden sus propios jefes, y así sucesivamente, a pesar de las demandas de los colaboradores o el resto del contexto.

## **Entrevista 2**

Este caso refiere a una persona que actualmente se encuentra trabajando, hace 1 año, en las oficinas de Dubai, de la misma empresa donde trabajó los anteriores 3 años en Buenos Aires. Lo destacable de esta entrevista radica en las diferencias que se han comentado entre lo que significa trabajar en Buenos Aires y en Dubai, a pesar de encontrarse en exactamente la misma área y estando en una empresa multinacional con cientos de miles de empleados.

En primer lugar, existe una gran diferencia cultural en ambos lugares. Mientras que en las oficinas de Buenos Aires la mayoría de los empleados eran argentinos, en Dubai, el 100% de los empleados son expatriados de distintos países, por lo cual se produce un choque cultural muy profundo, con la ventaja de vivir experiencias que conllevan un gran aprendizaje, pero con el desafío de poder adaptar distintas culturas a la manera de trabajar en el día a día.

Finalmente, también resulta curioso el hecho de que la entrevistada comenta que las situaciones de satisfacción que sentía en Buenos Aires son similares a las situaciones de insatisfacción que siente en Dubai y viceversa. Destaca el Clima Laboral, y la buena relación

que poseía con su supervisor y compañeros en Argentina, mientras que en su oficina actual existen diversos roces con su supervisor y compañeros y un trato muy frío. Contrariamente, el salario que percibe actualmente en Dubai, sumado a la experiencia propiamente dicha, son los principales motivos de satisfacción que siente actualmente mientras que los bajos salarios percibidos eran lo que más insatisfacción le causaban cuando se encontraba en Argentina.

### **Entrevista 3**

Esta tercera entrevista fue realizada con un “Boomer” que actualmente trabaja hace 15 años como Gerente General en una Pyme, habiendo trabajado los anteriores 25 años en diferentes empresas multinacionales de consumo masivo.

Lo más importante obtenido de esta charla es como el entrevistado destacó las diferencias entre trabajar en una multinacional, la cual le proporcionaba una estructura que brindaba seguridad y procesos claros, en comparación a una empresa familiar de 140 empleados, donde si bien existe una libertad de acción mucho mayor, los procesos no se encuentran definidos de la misma manera.

Como factores satisfactorios, destaca que hoy tiene un nivel de responsabilidad que antes no tenía, pudiendo tener contacto estrecho con diferentes personalidades de renombre y el hecho de ser muy apreciado por todos los empleados. Como factores insatisfactorios, el hecho de a veces sentir que la familia dueña de la empresa (a la cual el no pertenece) toma decisiones para obtener beneficios personales en vez de por la empresa.

Otro concepto a destacar de suma importancia para esta investigación, es el hecho de que el entrevistado cuenta que las presiones que sienten los mandos medios o el “sesgo de posición” que mencionaba el entrevistado número 1, se siente durante toda una carrera profesional, desde reportar a un jefe en el primer trabajo, hasta poseyendo un cargo de Gerencia General, donde aún uno debe reportar a los accionistas y la sociedad en general, ya sea tanto en empresas multinacionales como fuera de ellas.

#### **Entrevista 4**

Esta entrevista fue realizada con una persona de 27 años, que posee un cargo de Analista en el área de una de las multinacionales de Servicios Profesionales más reconocidas, en donde trabaja hace 4 años. Principalmente, se puede destacar que el entrevistado había trabajado anteriormente en otra empresa de mucho renombre (una de las “Big Four”) y se mencionan importantes diferencias entre cómo fue trabajar en una empresa y como lo es trabajar en otra, ya sea por la tarea realizada, las horas extras, el ambiente de trabajo, y sobre todo, los beneficios laborales. Por lo cual, se puede concluir que cada empresa puede generar sensaciones muy distintas en una misma persona, por más similares que parezcan.

Enfatizando en la importancia que el entrevistado le da a los beneficios y flexibilidades laborales, también se ha conversado sobre las consecuencias que la pandemia del Covid-19 trae en los mismos. El entrevistado se muestra molesto dado que, como la situación de cuarentena obligatoria provoca que el 100% del trabajo sea de manera remota, muchos de los beneficios que la empresa brindaba (como el almuerzo corporativo o el gimnasio), hoy no son compensados con otros beneficios que podrían ser aplicables en el propio hogar (como el pago total del servicio de internet en comparación con un pago parcial que dispone actualmente).

De cualquier manera, enfatiza que a pesar de estas insatisfacciones, el siente mucha satisfacción por la estabilidad que le genera la relación de dependencia a pesar de la situación de crisis, pudiendo cobrar su salario a fin de mes sin problemas y pudiendo disponer de un adecuado balance de vida y trabajo que no disponía cuando se encontraba en sus anteriores empleos.

#### **Entrevista 5**

La quinta entrevista se ha realizado con un hombre “Millennial”, que trabaja hace 6 años en el área de Control de Gestión de una multinacional de servicios. Comienza describiendo las diferencias que experimentó pasando de trabajar en un pequeño estudio contable a esta empresa multinacional, donde define la situación que sintió al principio como “abrumadora”, dado que en un principio la adaptación a los procesos, procedimientos y lenguaje que se

maneja en este tipo de compañías puede ser más lenta para aquellos que no tienen experiencia en empresas similares.

En cuanto a situaciones de satisfacción, destaca el “micro management” que la empresa le permite brindar con sus propios equipos, y la cultura de reconocimiento que existe, donde no solo siente satisfacción cuando él es reconocido por sus superiores sino también cuando él tiene la posibilidad de reconocer al resto por un buen desempeño. Como situaciones de insatisfacción, menciona el hecho de que en su empresa, por más de que haya una estructura que respalda, muchas personas de altos niveles terminan tomando decisiones individuales según su propio contexto, sin tener en cuenta cómo éstas pueden afectar al resto, en una situación muy similar al “sesgo de posición” que se mencionó en la primera entrevista.

## **Entrevista 6**

La entrevistada es una persona de 24 años que se encuentra finalizando su carrera de Contador Público mientras se encuentra trabajando en el área de auditoría de una de las “Big Four”. Ella enfatiza en que estudiar y trabajar a la vez, sumado al hecho de vivir lejos de su oficina, le resulta sumamente cansador, por lo que tiene planes de mudarse cerca de su oficina, que fueron frenados temporalmente por la pandemia. Un factor importante es que su empresa siempre le ha brindado la posibilidad de manejar los días que trabajaba desde la casa y los que trabajaba en la oficina, de tal manera que podía reducir sus viajes limitándose a ir a la oficina solo los días que posteriormente tenía que cursar en la facultad.

Cuando se le preguntó por sus situaciones de mayor satisfacción e insatisfacción, ambas se remontan a una misma reunión que tuvo a fin de año con sus superiores: satisfacción sentida por un reconocimiento de parte de sus superiores, el cuál vino acompañado de un bonus económico, e insatisfacción porque en esa misma reunión le han prometido una promoción que todavía no se ha dado, por cuestiones de presupuesto en la compañía.

## **Entrevista 7**

La última entrevista fue realizada a una persona del género femenino perteneciente a la Generación "X", con 15 años de experiencia en el rubro de la administración y 8 en su empresa actual. 2 de esos 8 años los transcurrió trabajando en Brasil gracias a una oportunidad laboral que recibió dentro de la misma empresa gracias a un contacto. Si bien destacó positivamente dicha experiencia, aún realizó un mayor énfasis en cómo la empresa le brindó las herramientas y beneficios para poder disponer 2 distintas licencias por maternidad, una de ellas con un período adicional sin goce de sueldo donde la empresa le ha guardado un puesto a su regreso.

Sus situaciones principales de satisfacción radican en todas aquellas flexibilidades y beneficios que le da la empresa, como así también el buen Clima Laboral que siempre percibió a pesar de trabajar en distintos equipos. Como situación de insatisfacción, si bien le ha costado poder identificar alguna con facilidad, comentó la falta de estabilidad que siente al haber sufrido tantos cambios de asignación, donde han existido periodos en su carrera profesional donde la carga de trabajo es muy demandante, y momentos donde la demanda de trabajo es muy menor.

## Capítulo 6: Conclusiones

### 6.1 – Clasificación de factores según su carácter Motivacional, Higiénico o Mixto

Como primera conclusión de la presente investigación, se puede afirmar con el sustento de todos los datos analizados, la confirmación de la hipótesis planteada: aquellos factores que generan un mayor nivel de motivación y satisfacción en los empleados, son aquellos en los cuales los mandos medios tienen un alto nivel de influencia, en comparación con aquellos factores donde el mando medio tiene un nivel de influencia menor. Si bien no existe una relación directamente proporcional entre la satisfacción que cada factor genera y el nivel de influencia de los mandos medios que este tiene, se puede observar que a niveles generales, esta tendencia sí se cumple.

La Tabla 1 muestra a los 12 factores analizados, ordenados por un ranking, según su puntaje medio de intensidad de Motivación, la diferencia entre los puntajes medios de intensidad de Motivación e Higiene (según resultados de las preguntas 6 y 7 analizadas en el apartado 5.2.1), y el porcentaje de frecuencia mencionado en situaciones de satisfacción (según respuestas de la pregunta 9, analizadas en el apartado 5.4).

	Puntaje medio de Intensidad de Motivación	Diferencia entre puntajes de Intensidad de Motivación e Higiene	Porcentaje de frecuencia mencionado en situaciones de satisfacción
1°	Clima Laboral	Reconocimiento	Reconocimiento
2°	Relación con el Supervisor	Flexibilidades Laborales	La tarea que realiza
3°	Flexibilidades Laborales	Capacitación	Oportunidades de Carrera
4°	Oportunidades de Carrera	Acceso a la Oficina	Clima Laboral
5°	Reconocimiento	Clima Laboral	Flexibilidades Laborales
6°	La tarea que realiza	Relación con el Supervisor	Relación con el Supervisor
7°	Salario Acorde	La tarea que realiza	Salario Acorde
8°	Herramientas de Trabajo	Infraestructura de la Oficina	Herramientas de Trabajo
9°	Infraestructura de la Oficina	Oportunidades de Carrera	Infraestructura de la Oficina
10°	Capacitación	Herramientas de Trabajo	Capacitación
11°	Acceso a la Oficina	Salario Acorde	Acceso a la Oficina
12°	Procesos Empresariales	Procesos Empresariales	Procesos Empresariales

Tabla 1: Ranking de los 12 factores, según Intensidad de Motivación, diferencia entre Intensidad de Motivación e Higiene y Frecuencia de Satisfacción. Fuente: Tabla de elaboración propia armada con Microsoft Excel.

Se pueden ver pintados de verde aquellos factores considerados de alta influencia de parte de los mandos medios, en amarillo aquellos factores que poseen cierta influencia, y en rojo aquellos factores considerados de baja influencia.

La Tabla 2 muestra la información resumida de la misma manera que la Tabla 1, pero en este caso, haciendo referencia al valor medio de Intensidad de Higiene, la diferencia entre el valor de Intensidad de Higiene y el valor de Intensidad de Motivación (preguntas 6 y 7 - resultados inversos a la Tabla 1) y la frecuencia de menciones por factor en situaciones de insatisfacción (pregunta 10).

	<b>Puntaje medio de Intensidad de Higiene</b>	<b>Diferencia entre puntajes de Intensidad de Higiene y Motivación</b>	<b>Porcentaje de frecuencia mencionado en situaciones de insatisfacción</b>
<b>1°</b>	Clima Laboral	Procesos Empresariales	Oportunidades de Carrera
<b>2°</b>	Salario Acorde	Salario Acorde	Procesos Empresariales
<b>3°</b>	Relación con el Supervisor	Herramientas de Trabajo	Relación con el Supervisor
<b>4°</b>	Oportunidades de Carrera	Oportunidades de Carrera	Clima Laboral
<b>5°</b>	La tarea que realiza	Infraestructura de la Oficina	Salario Acorde
<b>6°</b>	Procesos Empresariales	La tarea que realiza	La tarea que realiza
<b>7°</b>	Flexibilidades Laborales	Relación con el Supervisor	Flexibilidades Laborales
<b>8°</b>	Herramientas de Trabajo	Clima Laboral	Herramientas de Trabajo
<b>9°</b>	Infraestructura de la Oficina	Acceso a la Oficina	Infraestructura de la Oficina
<b>10°</b>	Reconocimiento	Capacitación	Reconocimiento
<b>11°</b>	Acceso a la Oficina	Flexibilidades Laborales	Acceso a la Oficina
<b>12°</b>	Capacitación	Reconocimiento	Capacitación

Tabla 2: Ranking de los 12 factores, según Intensidad de Higiene, diferencia entre Intensidad de Higiene y Motivación y Frecuencia de Insatisfacción. Fuente: Tabla de elaboración propia armada con Microsoft Excel.

Se puede observar a simple vista como la Tabla 1 que hace referencia a la Motivación, posee más “verdes” en los primeros puestos y los “rojos” en los últimos puestos mientras que la Tabla 2 que hace referencia a la Higiene posee “rojos” en puestos superiores y “verdes” en puestos inferiores, siendo los factores “amarillos” de influencia media distribuidos de manera similar. Por tanto, el análisis de estos resultados muestra que, a niveles generales, aquellos factores que obtienen posiciones más altas dentro de las categorías de Motivación son aquellos en donde los mandos medios tienen una mayor influencia, mientras que los factores

que obtienen mayores puntajes dentro de las categorías de Higiene son aquellos de menor influencia.

Vale la pena destacar la diferencia entre la primera y segunda columna en cada tabla. Mientras que la primera columna muestra un valor medio obtenido por factor tanto para Motivación como Higiene, la segunda columna muestra la diferencia entre ambos valores. Entonces, por ejemplo, podemos observar que el factor Clima Laboral ha obtenido el primer puesto en valor medio de intensidad tanto en Motivación como Higiene. Sin embargo, dado que el valor obtenido entre ambos no es tan distante, este factor ocupa una posición intermedia en la segunda columna. Es decir, se muestra que el Clima Laboral es un factor altamente motivante, pero también altamente higiénico (posteriormente en estas conclusiones se analizarán con detalle este tipo de factores). Por el contrario, si se observa un factor como el Reconocimiento, obtiene un quinto puesto en Intensidad de Motivación y un décimo puesto de Intensidad de Higiene, generando una diferencia sustancial entre el valor de ambos (más de 1 punto sobre 5 como fue analizado en el Capítulo 5), lo que demuestra el carácter altamente motivante por sobre la higiene que tiene el factor de Reconocimiento. Una situación totalmente contraria sucede con el factor Procesos Empresariales donde el valor de Higiene es muy mayor en comparación al de Motivación, ubicándose al otro extremo en ambas tablas.

La tercera columna en ambas tablas analiza los resultados desde una perspectiva distinta, dado que se ordenan los factores según el porcentaje de veces en los cuales dicho factor ha sido considerado en una situación de extrema satisfacción o extrema insatisfacción elegida por los encuestados. Por lo tanto, podemos identificar un orden de los factores, según situaciones particulares elegidas por los respondientes en comparación al tener que haber asignado un puntaje a cada una, ampliando las posibilidades de análisis sobre el nivel de Motivación e Higiene de estos factores evitando el margen de error.

La Tabla 3 refiere a la pregunta número 8 de la encuesta analizada en el apartado 5.3, ordenando los factores según con qué nivel de frecuencia fueron elegidos entre los 6 más importantes dentro de los 12 totales. Donde, por ejemplo, se destaca el factor Salario Acorde o el factor Clima Laboral con 95% y 89% de las elecciones respectivamente. Cabe aclarar que la importancia atribuida a los factores en esta pregunta no tiene relación alguna con si el

factor es Motivador o de Higiene como sucede en las tablas anteriores, sino que resulta útil para una posterior clasificación que se mostrará a continuación.

	<b>Importancia del factor</b>
<b>1°</b>	Salario Acorde
<b>2°</b>	Clima Laboral
<b>3°</b>	Flexibilidades Laborales
<b>4°</b>	Reconocimiento
<b>5°</b>	Oportunidades de Carrera
<b>6°</b>	Relación con el Supervisor
<b>7°</b>	La tarea que realiza
<b>8°</b>	Capacitación
<b>9°</b>	Herramientas de Trabajo
<b>10°</b>	Acceso a la Oficina
<b>11°</b>	Infraestructura de la Oficina
<b>12°</b>	Procesos Empresariales

Tabla 3: Ranking de los 12 factores, según Importancia. Fuente: Tabla de elaboración propia armada con Microsoft Excel.

El análisis proporcionado durante el Capítulo 5 de este trabajo, el cuál es resumido en las 3 primeras Tablas de estas conclusiones, nos permite poder dividir a los factores en 4 nuevos grupos según su carácter motivacional o higiénico. Esto puede observarse en la Tabla siguiente:

<b>Factores Motivadores</b>	<b>Factores Mixtos de alta importancia</b>	<b>Factores Mixtos de baja importancia</b>	<b>Factores Higiénicos</b>
Reconocimiento	Oportunidades de Carrera	Capacitación	Procesos Empresariales
Flexibilidades Laborales	Clima Laboral	Acceso a la Oficina	Salario Acorde
La tarea que realiza	Relación con el Supervisor	Infraestructura de la Oficina	Herramientas de Trabajo

Tabla 4: Clasificación de factores según su carácter motivacional, higiénico o mixto. Fuente: Tabla de elaboración propia armada con Microsoft Excel.

En esta tabla puede observarse de manera aún más clara, como los factores que han resultado ser Motivadores o de Alta Importancia, son aquellos donde por lo general los mandos medios tienen más influencia mientras que sucede el caso contrario con factores Higiénicos o de baja importancia.

En este sentido, se concluye que los factores pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- **Factores Motivadores:** Son aquellos factores que han obtenido de manera notoria puntajes mucho más altos en valores Motivacionales en comparación con los de Higiene. También son aquellos factores que se llevan la mayoría de las menciones en situaciones de satisfacción ya sea en las encuestas o en las entrevistas en profundidad.
- **Factores Mixtos de alta importancia:** Son aquellos factores que han obtenido puntajes altos tanto en preguntas sobre Motivación como preguntas sobre Higiene. También se encuentran en el grupo de los más importantes según elección de los encuestados y han sido mencionados de manera recurrente tanto en situaciones de satisfacción como insatisfacción.
- **Factores Mixtos de baja importancia:** Son aquellos factores que han obtenidos puntajes bajos tanto en preguntas sobre Motivación como preguntas sobre Higiene. También se encuentran en el grupo de los menos elegidos como importantes según elección de los encuestados y prácticamente no han sido mencionados en situaciones escogidas ya sean de satisfacción o insatisfacción.
- **Factores Higiénicos:** Son aquellos factores que han obtenidos puntajes más altos en valores de Higiene respecto a valores de Motivación. También son aquellos factores mencionados en una importante cantidad de situaciones de insatisfacción mientras que no han sido mencionados en situaciones de satisfacción.

A continuación, se detallarán las conclusiones obtenidas de cada uno de los 12 factores, observando las diferencias que se presentan entre diferentes grupos demográficos y cómo éstas se relacionan con la agrupación recientemente presentada.

### **6.1.1 – Factores Motivadores**

#### **Reconocimiento**

Trasladando el concepto de Motivación de Herzberg a la presente investigación, el Reconocimiento ha demostrado ser, por una diferencia sustancial, el factor más motivador de todos. En todas las preguntas de la encuesta ha obtenido una puntuación significativamente mayor en conceptos Motivacionales en comparación con las de Higiene, y

también ha sido mencionado en casi la mitad de las situaciones descritas de extrema satisfacción, siendo solamente mencionado en 1 de cada 10 situaciones de insatisfacción (sensación de falta de reconocimiento). Este Reconocimiento, si bien generalmente proviene del supervisor directo, también ha sido mencionado de parte de los pares y colaboradores, e incluso, en algunas situaciones se ha descrito el placer de reconocer al resto (ya sea un compañero o un colaborador). Por tanto, el factor Reconocimiento muestra ser satisfactorio tanto cuando es recibido como cuando es dado.

Se puede destacar como a medida que aumenta la edad de las personas, la importancia que estas sienten hacia el Reconocimiento es aún mayor, basados en sus propias experiencias. También se han observado valores superiores a la media sobre el Reconocimiento exclusivamente para los mandos medios, destacando la importancia que este tiene para ellos dado que al encontrarse en la mitad de la pirámide, son responsables tanto de darlo, como de transmitirlo y también muy sujetos a recibirlo. Además de resultar ser el factor más motivador de todos los estudiados, resulta ser, aquel que mayores niveles de influencia los mandos medios poseen. De cualquier manera, cabe destacar que no solo los mandos medios tienen influencia en este factor, sino la totalidad de la compañía en sí, siendo el Reconocimiento del supervisor directo al más notable, pero también siendo un factor donde cada persona en particular también es altamente responsable de su propio reconocimiento, ya que las mismas intentan realizar un buen trabajo, con el propósito de recibir un reconocimiento por el mismo, que les de la pauta para continuar haciendo un buen trabajo, generando un círculo virtuoso.

## **Flexibilidades Laborales**

Otro de los factores en los cuales la investigación concluye como motivacionales, es el de las Flexibilidades Laborales. Luego del Reconocimiento, es el segundo factor que más diferencia ha obtenido en puntuaciones relacionadas a la Motivación en comparación con la Higiene. Se destacan como principales Flexibilidades que las empresas ofrecen, la posibilidad de manejar horarios, Home Office, y licencias extendidas, donde las mujeres en general han demostrado un mayor nivel de satisfacción por las Flexibilidades Laborales mostrando situaciones donde

se les ha guardado un puesto o se las ha ofrecido un tiempo extra al ofrecido por la ley luego de Licencias por Maternidad.

De cualquier manera, si bien hoy en día las Flexibilidades Laborales demuestran ser un factor motivacional donde unas empresas pueden diferenciarse de las otras, también son más fáciles de copiar entre unas empresas y otras a diferencia de otros factores que requieren un cambio cultural más importante. Por lo tanto, podemos estar ante un factor que en los próximos años deba reinventarse, para que los empleados continúen sintiendo a estas Flexibilidades como un “plus” a la media que esperan en su día a día y no como un derecho adquirido.

### **La tarea que realiza**

Este factor ha demostrado su carácter motivacional luego de ser descrito en una importante cantidad de situaciones de extrema satisfacción, tanto en las encuestas como las entrevistas realizadas. Si bien nos encontramos ante un concepto sumamente amplio, el factor motivacional de la tarea que cada empleado realiza radica en cuando este siente satisfacción por encontrarse realizando tareas que le agraden y/o tareas de una mayor carga de responsabilidad que las que poseía anteriormente. Por lo general, lograr desempeñar de manera correcta estas tareas de mayor responsabilidad vienen acompañadas de un Reconocimiento, como así también la situación contraria: luego de un Reconocimiento, el empleado obtiene como recompensa, la posibilidad de realizar tareas de mayor responsabilidad.

El carácter motivacional de este factor tiene una relación directa con la “Carga de Trabajo Vertical” y la “Teoría del Enriquecimiento Laboral” propuesta por Herzberg: La totalidad de las descripciones de situaciones de extrema satisfacción relacionadas con la tarea que cada empleado realiza, son como consecuencia de la posibilidad de poseer mayores responsabilidades (acompañadas o no de una promoción), presentar reportes e informes a personalidades importantes internas o externas, poder compartir los conocimientos sobre una tarea o descubrimiento en particular con el resto de los miembros del área o empresa, entre otros.

## **6.1.2 – Factores Mixtos de alta Importancia**

### **Oportunidades de Carrera**

El carácter Mixto que posee el factor Oportunidades de Carrera, radica en los altos niveles tanto de Motivación como de Higiene que han sido descriptos para este factor por una gran cantidad de encuestados y entrevistados. Una importante cantidad del muestreo utilizado para esta investigación ha descripto situaciones de extrema satisfacción como aquellas donde han sido promocionados y han tenido mayores niveles de responsabilidad, situación que en muchos casos viene acompañada de un reconocimiento y un aumento salarial. Sin embargo, aún en una mayor cantidad de casos, se han mencionado situaciones de extrema insatisfacción relacionadas con ascensos que se le han prometido a los empleados que no han llegado, o personas demostrando sentir que merecen un mayor nivel de oportunidades de las que tienen. Esto sobre todo afecta a las poblaciones más jóvenes y niveles de carrera más bajos, donde sus oportunidades a futuro adquieren un significado mucho más relevante que aquellos que ya han transcurrido una buena parte de sus carreras profesionales.

Las Oportunidades de Carrera y en particular las promociones, han demostrado ser lo que Herzberg llama un “KITA Positivo”. Es verdad que las personas han descripto sentirse muy satisfechas cuando han sido promocionadas, pero se puede concluir que esta satisfacción es muy cortoplacista. Sobre todo, en las empresas multinacionales de servicios profesionales, donde existe una numerosa cantidad de niveles de carrera, por lo que en un principio una promoción resulta ser más alcanzable que en una compañía menos vertical, causando como consecuencia que poco tiempo después de que las personas son promocionadas a un nivel superior, empiecen a sentir insatisfacción si observan complicaciones para obtener su próxima promoción.

### **Clima Laboral**

La presente investigación muestra resultados contundentes: El Clima Laboral es un factor de suma importancia para casi la totalidad de los encuestados, donde 9 de cada 10 lo han seleccionado como uno de los 6 factores más importantes, solo siendo superado por el Salario Acorde en el caso de los “Millenials” y con un primer puesto en el resto de los grupos de edad.

Ahora bien, separándonos por un momento del concepto de Motivación vs Higiene de Herzberg, ¿quién negaría que un buen Clima Laboral genera mucha motivación? Si bien esta concepción es realista y en concordancia con los resultados de la investigación, también se ha demostrado que un mal Clima Laboral, genera también un gran nivel de insatisfacción y en varios casos, ha sido el principal factor del porque las personas han decidido cambiarse de equipo, área, o hasta de empresa.

Este factor ha obtenido el puntaje medio más alto tanto en Intensidad de Motivación como de Higiene, y ha sido mencionado en una importante cantidad de situaciones tanto de satisfacción como insatisfacción. En este sentido se vuelve a destacar la importancia que este factor tiene y cuan preponderante puede ser a la hora de que una persona describa como se siente en su trabajo actual.

### **Relación con el Supervisor**

La Relación con el Supervisor comparte una gran cantidad de similitudes con los resultados obtenidos para el Clima Laboral. De hecho, en muchas ocasiones, las percepciones que tienen las personas sobre un factor, es muy similar al que tienen del otro. Por ejemplo, perciben un buen Clima Laboral cuando se llevan bien con sus jefes y viceversa. El factor es considerado de alta importancia por sus elevados puntajes obtenidos y primeros puestos en los rankings de factores y también de carácter mixto, ya que esto lo ha hecho tanto en cuestiones de Motivación como de Higiene. También comparte estas similitudes si comparamos a los factores según su carácter demográfico: tanto el Clima Laboral como la Relación con el Supervisor adquieren mayor preponderancia (aunque alta en todos los casos) en personas más jóvenes, de menor nivel de carrera y experiencia, o que se encuentren estudiando.

Ahora bien, donde si existe cierta diferencia entre ambos factores es que cuando se les ha pedido a los encuestados y entrevistados que describan situaciones de satisfacción e insatisfacción, la Relación con el Supervisor se encuentra mucho más presente en situaciones de insatisfacción que de satisfacción. Por lo cual, si bien se considera a esta factor como mixto, podría tener un carácter levemente más higiénico que el Clima Laboral, dado que no se ha encontrado con una amplia frecuencia descripciones de una alta satisfacción por una buena relación con el supervisor pero si en situaciones de insatisfacción, mencionando, sobre todo,

abusos de poder y autoridad o situaciones de injusticia con sus supervisores de parte de los empleados.

### **6.1.3 – Factores Mixtos de baja Importancia**

#### **Capacitación**

La Capacitación ha resultado ser el factor que más bajos puntajes ha obtenido entre aquellos considerados en los que los mandos medios tienen un alto o cierto nivel de influencia. Si bien puede observarse cierta tendencia a que estos puntajes han sido aún más bajo en cuestiones de Higiene que de Motivación, el factor se considera Mixto dado que no ha demostrado ser representativo en ningún caso. Claro está que las personas necesitan ser capacitadas para desenvolverse en sus tareas, pero también la investigación demuestra que por lo general no se encuentra en lo más alto de la lista de prioridades. De cualquier manera, vale la pena destacar que dentro de puntajes bajos a nivel general, la Capacitación ha mostrado mayor preponderancia en el público que se encuentra estudiando, y sobre todo, en aquellas personas mayores de 52 años pertenecientes a la generación de los “Boomers”. En primer lugar, tiene sentido que quienes estén estudiando le den más importancia a la Capacitación como concepto general por el contexto que viven en este momento, pero más destacable aún es que el hecho de que las personas de mayor edad encuestadas, muestran un mucho mayor interés en capacitarse que el resto, para encontrarse a la vanguardia y en sintonía con las generaciones más jóvenes en cuestiones de nuevos procesos y procedimientos, aplicaciones, software y maneras de ver el trabajo.

#### **Acceso a la Oficina**

A pesar de que en muchas ocasiones las oficinas de las empresas se encuentran lejos o son de difícil acceso para muchas personas, esto ha demostrado ser una situación relevante para solo una muy pequeña parte de la población de muestra de esta investigación. Las Flexibilidades Laborales que existen actualmente, donde se brinda la posibilidad de “Home Office”, horarios movibles, entre otros, hace que el Acceso a la Oficina deje de ser un problema sustancial para los empleados. De cualquier manera, cabe aclarar que esta

investigación fue realizada durante el auge de la pandemia del Covid-19, donde la gran mayoría de los encuestados se encontraban trabajando 100% de sus casas por lo que el Acceso a la Oficina no representaba problema alguno.

## **Infraestructura de la Oficina**

Algunas de las empresas más predominantes en esta investigación poseen las oficinas más modernas de Buenos Aires, otras se encuentran en estado de renovación o planes de mudanza. Sin embargo, ninguna de estas cuestiones ha demostrado tener una importancia representativa en los encuestados. Al igual que el Acceso a la Oficina, ha sido mencionado en situaciones menores y aisladas, y es otro factor que podría reinventarse con las nuevas modalidades de trabajo que las tendencias muestran que vendrán en el futuro cercano tras la pandemia del Covid-19.

### **6.1.4 – Factores Higiénicos**

#### **Procesos Empresariales**

De manera contraria al Reconocimiento como factor motivacional, los Procesos Empresariales han demostrado ser el factor Higiénico por excelencia en la presente investigación. El mismo posee puntuaciones más altas en Higiene que en Motivación en todas las preguntas, a su vez que fue mencionado en numerosas situaciones de extrema insatisfacción y en ninguna situación de extrema satisfacción. En línea con la hipótesis propuesta, no solo este es el factor más higiénico de todos sino uno donde los mandos medios tienen la menor influencia posible.

1 de cada 3 personas a las que se les ha pedido que describan una situación de alta insatisfacción, han mencionado a los procesos empresariales como parte de ellas, ya sea por una excesiva o ineficiente burocracia, políticas y decisiones de la alta dirección que causan un malestar general por falta de beneficios o oportunidades para la gente, o procedimientos engorrosos que dificultan el trabajo del día a día.

## **Salario Acorde**

Existe una realidad que comparten la inmensa mayoría de los trabajadores de la humanidad: Se realiza un trabajo a cambio de una retribución o salario. Dicho salario puede ser más o menos importante, según la necesidad económica, contexto o percepción de cada trabajador. A su vez, cada trabajo, además de realizarse para percibir dicho salario, puede generar situaciones de satisfacción adicionales, pero cualquiera de estas tomaría otra dimensión si no se percibe un ingreso por el trabajo que se realice, cualquiera sea este. Esto ha quedado claramente demostrado en la encuesta, donde el 95% de los respondientes han considerado al Salario Acorde como uno de los factores más importantes a la hora de analizar cómo se siente en su trabajo.

Ahora bien, también queda claramente demostrado que, si bien el Salario es importante para casi la totalidad de la población, hay otros factores que terminan siendo más relevantes, habiendo obtenido puntajes más altos en cuestiones de Intensidad, o siendo mencionados con mayor frecuencia en las descripciones de situaciones satisfactorias o insatisfactorias. Sin embargo, salvo en contadas ocasiones, las personas no han demostrado sentir satisfacción por el salario que perciben, salvo que este haya sido modificado de manera muy notable a favor del empleado en el último tiempo. Por el contrario, los bajos Salarios percibidos si han sido mencionados en numerosas ocasiones como motivos de insatisfacción.

## **Herramientas de Trabajo**

A diferencia de los Procesos Empresariales o el Salario Acorde, las Herramientas de Trabajo han demostrado ser un factor con una preponderancia mucho menor dentro del grupo de los higiénicos. Si bien sus puntajes en términos generales son bajos, se ha mencionado el mal funcionamiento de aplicaciones o programas como motivos de insatisfacción dado que demora o imposibilita realizar el trabajo. También existe una realidad, que en las empresas donde se ha realizado este análisis, las Herramientas de Trabajo suelen ser de calidad dado la importancia que tienen las mismas para el correcto funcionamiento de la empresa. Importancia que podría no ser percibida por los empleados dado a que los mismos ya se

encuentren acostumbrados a trabajar en estas condiciones, teniendo otros factores como de mayor prioridad.

## **6.2 – 60 años después. Una teoría más vigente que nunca**

A cualquier persona (conocedora o no de las teorías de Motivación de Herzberg) que se le pregunte si los motiva un buen Clima Laboral, una buena Relación con su Supervisor, o incluso poseer un buen Salario y buenos Procesos Empresariales, por supuesto que nos dirían que sí. Lo que la Teoría de Motivación y Higiene de Herzberg nos aporta, es que la Motivación no solamente puede ser vista en una dimensión, donde un factor o una situación podría ser más o menos motivadora, sino que incorpora la dimensión del Higiene, donde no necesariamente estos dos conceptos son opuestos donde mayor Motivación implicaría menor Higiene y viceversa. Claro está, que como se ha visto en esta investigación, existen factores que son naturalmente motivadores o higiénicos, sin embargo, existen muchos otros que poseen un alto componente tanto de Motivación como de Higiene. En este sentido, considerar como las personas se sienten en distintos aspectos de su trabajo mediante estas dos dimensiones, nos permite comprender muchas decisiones que se toman a nivel individual y colectivo.

Si bien podemos considerar que esta teoría hoy se encuentra más vigente que nunca, también debemos comprender que a medida que transcurren los años, acompañados de avances tecnológicos y cambios culturales y sociales, la manera en la que se perciben los factores que disparan la verdadera satisfacción e insatisfacción se encuentran en constante mutación. Esto puede comprenderse en mayor medida luego de analizar similitudes y diferencias entre las distintas generaciones, donde cada una de ellas puede atribuirle distintos niveles de relevancia a cada situación. Sin embargo, no debería sorprendernos que, en términos generales, los factores que la presente investigación ha concluido como Motivadores, de Higiene o Mixtos, son muy similares a los que ha obtenido Herzberg varias décadas atrás. Por ejemplo, se destacaban al Reconocimiento, el Logro, y la Tarea en si, como factores claramente motivantes y a los Procesos y Políticas Empresariales o a la Supervisión como factores higiénicos. La presente investigación ha incorporado algunos factores distintos como pueden ser las Flexibilidades Laborales o el Clima laboral, que no se encontraban tan presentes en esa época. A su vez, Herzberg no ha considerado en sus conclusiones a ningún

factor como “Mixto”, a pesar de que sus niveles de Motivación e Higiene sean muy similares, sino que ha decidido agrupar a un factor dentro de la categoría de motivador o de higiene, según han obtenido mayoría de respuestas relacionadas a la satisfacción o insatisfacción por más mínima que esta mayoría sea.

Lo que sí se encuentra claro, es que a pesar de haber aplicado algunos factores y metodologías de investigación distintas teniendo en cuenta el contexto actual, las conclusiones han sido muy similares. Los empleados demuestran que siempre existirán factores de Motivación y factores de Higiene, y las empresas deberán continuar reinventándose constantemente para hacer frente a las demandas de sus colaboradores.

### **6.3 – Motivación Extrínseca e Intrínseca. Complemento necesario**

Las diferentes teorías y corrientes de pensamiento sobre la motivación que se han analizado en este trabajo pueden ser divididas en dos grandes grupos: En primer lugar, podemos ubicar al “KITA”, a los factores de Higiene, a la Carga de Trabajo Horizontal, al Conductismo y a la Teoría “X” de McGregor. Por otro, nos encontramos a los factores motivacionales, a la Carga de Trabajo Vertical, al Humanismo, a la Teoría “Y”, y a la Teoría de las Expectativas. El primer grupo, puede abarcarse en lo que consideramos Motivación Extrínseca y al segundo grupo a lo que consideramos Motivación Intrínseca.

Ahora bien, como primera impresión estos dos grupos de pensamientos podrían parecer opuestos y excluyentes, sin embargo, las conclusiones de la presente investigación muestran, que no solo no son teorías necesariamente opuestas, sino que son complementarias y se necesitan entre sí. La alta preponderancia tanto de factores motivacionales como de higiene como se mostró en la presente investigación, demuestra que apelar ya sea solo a la motivación intrínseca como solo a la motivación extrínseca no es eficiente ya que dejaríamos de atender distintas necesidades de los empleados.

Apelar principalmente a la Motivación Intrínseca, diseñando programas empresariales y fomentando dicha cultura, puede ser tentador, y hasta podría darnos la sensación de que estamos haciendo moralmente lo correcto. Sin embargo, hemos comprobado que no existe Motivación Intrínseca sin ser complementada con Motivación Extrínseca. Esta última, es

necesaria para controlar aquellos factores de Higiene, monitoreando que los mismos no resulten ser un problema y sean frustrantes para los empleados. Al final de cuentas, casi la totalidad de la población trabaja por un salario, y necesita distintos tipos de incentivos (monetarios y no monetarios), que mantengan la satisfacción en el corto plazo y sobre todo, que eviten las situaciones de insatisfacción que generan un impacto negativo en las personas. Por otro lado, apelar a la Motivación Intrínseca es necesario para poder obtener lo mejor de cada uno, siempre y cuando cada persona se sienta en un ambiente donde los factores de Higiene no resultan ser un limitante para lograr que esto suceda.

#### **6.4 – La Generación “Coronavirus”**

Generación “Silenciosa”, “Baby Boomers”, Generación “X”, “Millenials”, “Centenials”, diferentes generaciones han sido analizadas en el presente trabajo. Cada una de ellas con sus características y distintos comportamientos frente a distintos factores a la hora de analizar cómo se sienten y desenvuelven en el trabajo.

Ahora bien, durante el período donde esta investigación es realizada, la mitad del planeta se encuentra refugiada en sus casas ante la presente pandemia del “Coronavirus” (COVID-19). Diferentes opiniones y criterios existen sobre dicha enfermedad, pero lo que sí está claro es que se encuentra cambiando la manera de percibir el mundo laboral actual. Muchas de las empresas que ya ofrecían al “Home Office” como beneficio, hoy poseen a prácticamente la totalidad de sus empleados trabajando bajo esta modalidad. Muchas otras, que no ofrecían dicho beneficio, han tenido que buscar la manera de reinventarse para poder seguir funcionando con su negocio, a la vez que se cumplen los protocolos sanitarios.

Hoy, el planeta se encuentra conectado virtualmente a una escala nunca antes vista, cambiando por completo las maneras en las cuales las personas se comunican en el ámbito personal y laboral. Si bien se espera que dentro de no mucho tiempo el mundo termine adaptándose a lo que se conoce como una “nueva normalidad”, se espera que muchos de los cambios que esta pandemia ha traído marquen un precedente. Con altas probabilidades de que el trabajo remoto se incremente cada vez más, las empresas se verán obligadas a reinventarse en cuanto a las Flexibilidades Laborales que se ofrecen para aún seguir siendo

competitivas, como así también tendrán que cambiar mucho de los procedimientos con los cuales se vienen trabajando hace mucho tiempo.

Al igual que con el resto de las generaciones, no existe un criterio general para agrupar a la Generación “Coronavirus”, principalmente teniendo en cuenta que es un término informal sin bibliografía autorizada al respecto. Algunos consideran como parte de esta nueva generación a quienes se encuentran naciendo durante la pandemia, otros a quienes se encuentran insertándose en el mundo laboral viéndose abrumados por los cambios que esto conlleva. Probablemente, la Generación “Coronavirus” finalice siendo simplemente un término informal y parte de una generación mucho más amplia. Lo que sí está claro, es que todos nosotros somos en menor o en mayor medida parte de esta generación la cuál tendremos que reinventarnos como individuos y sociedad, a esta “nueva normalidad” que el mundo se encuentra comenzando a experimentar.

## **6.5 – La verdadera influencia del Mando Medio: El potencial de sus colaboradores**

Los resultados de la investigación, particularmente en aquellas oportunidades donde los participantes han podido expresar sus ideas y describir situaciones de satisfacción e insatisfacción, ya sea en las preguntas abiertas de la encuesta o en las entrevistas en profundidad, han demostrado una clara tendencia: en la gran mayoría de las ocasiones, los empleados han descrito como situaciones de alta satisfacción aquellas relacionadas con un logro personal (promociones, reconocimiento, tareas desafiantes, etc), mientras que las situaciones de alta insatisfacción fueron aquellas que las mismas personas no podían controlar y corresponden a cuestiones de diferente índole que sus empresas, a través de sus supervisores, decisiones empresariales o políticas, les han quitado o negado (promociones no conseguidas, maltrato recibido, injusticias, políticas de salarios, entre otros). Esto no debería resultar sorprendente ya que corresponde a una característica que comparten muchos seres humanos, sobre todo en el ámbito laboral: las personas tendemos a sentirnos responsables por las buenas situaciones que nos suceden, y las atribuimos a conseguirlas como fruto de nuestro esfuerzo y merecimiento. Mientras que, las cosas no deseadas que nos suceden, por

lo general son atribuidas a cuestiones que no podemos controlar nosotros mismos donde la responsabilidad es del otro, por quitarnos o no darnos lo que consideramos merecer.

En este sentido, es donde los mandos medios terminan por adquirir una enorme responsabilidad en cómo se sienten sus colaboradores. En primer lugar, son quienes deben hacer sentir a los empleados que ellos son responsables de su propio trabajo, y que el mismo agrega el valor necesario a la empresa y a sus carreras profesionales. Esto se logra a través de poner en marcha aquellos factores donde ellos si pueden influir, como lo es un Reconocimiento sincero con una frecuencia apropiada, fomentando un buen Clima, brindándole a sus colaboradores tareas desafiantes que les brinde una verdadera sensación de logro, entre otros. Por otro lado, son quienes deben acompañar a sus equipos, escuchando sus demandas y necesidades para que aquellas situaciones de insatisfacción que perciben no terminen afectando su vida personal y laboral. En definitiva, que los colaboradores experimenten situaciones motivantes y de satisfacción depende mucho más de sí mismos de lo que estos pueden percibir, pero los mandos medios poseen una gran responsabilidad en que los empleados mismos puedan darse cuenta del potencial que disponen.

## Referencias Bibliográficas y Bibliografía

### Referencias Bibliográficas

- Accenture (2020). *Página Web Oficial*. Recuperado de: <https://www.accenture.com/>
- Alvarez, M (2017). *Los Millenials de la Empresa Argentina*. Buenos Aires, Argentina. IDEA.
- American Express (2020). *Página Web Oficial*. Recuperado de: <https://www.americanexpress.com/>
- Banco Mundial (2019). *Tasas de Natalidad*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN>
- Coupland, D (1991). *The "X" Generation*. Nueva York, USA. St Martin Press.
- Cuenca, J (2018) *10 consejos que mejorarán la experiencia de usuario de tu página web*. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/consejos-mejorar-experiencia-usuario-web>
- Deloitte (2020). *Página Web Oficial*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/>
- Diccionario de la Real Academia Española (2020). Recuperado de: <https://www.rae.es/>
- Forbes (2020). *The Richests in 2020*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/billionaires/>
- Fortune (2019). *Fortune 500 Ranking*. Recuperado de: <https://fortune.com/fortune500/>
- Fortune (2019). *Global 500 Ranking*. Recuperado de: <https://fortune.com/global500/>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Hoboken, Nueva Jersey, USA. John Wiley & Sons Inc.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time, How do you Motivate Employees?* Harvard Business School press.
- Greenwood, R & Wren, D (1998). *Los innovadores de las grandes organizaciones*. Oxford, Reino Unido. Oxford University Press.
- Iceberg (2019). *Entrenamiento interno a compañías*. Buenos Aires, Argentina.
- International Monetary Fund (2010). *World Economic Outlook*. Recuperado de: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/index.aspx>
- Knight, R. (2014). *Managing People from 5 Generations*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- Lazzati, S. (2016). *Competencias, cambio y coaching*. CABA, Argentina. Granica.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Nueva Jersey, USA. Psychological review.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. Nueva York, USA. McGraw-Hill Book Co.,
- Price Waterhouse & Coopers (2020). *Página Web Oficial*. Recuperado de: <https://www.pwc.com>
- Skinner, B.F (1938). *The Behaviour of Organisms*. Ann Arbor, USA. Proquest.
- US Department of Labor (2019). *Bureau of Labor Statistics*. Recuperado de: <https://www.bls.gov/>

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York, USA. John Wiley & Sons Inc.
- Time (1951). *The Younger Generation*. Nueva York, USA.
- World Health Organization (2019). Global World Observatory. Recuperado de: <https://apps.who.int/gho/data/view.main>

## Bibliografía

- Costantini, I. (2017). *Un Líder en Vos*. CABA, Argentina. Penguin.
- Fosslien, L. & West Duffy, M. (2019) *No Hard Feelings: Emotions at work*. Penguin.
- Grubb, V. (2016). *Clash of the Generations*. Hoboken, Nueva Jersey, USA. John Wiley & Sons Inc.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Hoboken, Nueva Jersey, USA. John Wiley & Sons Inc.
- Herzberg, F. (2008). *One More Time, How do you Motivate Employees?* Harvard Business School press.
- Kasasa (2019). *Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z, explained*. Recuperado de: <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>
- Knight, R. (2014). *Managing People from 5 Generations*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- Lazzati, S. (2016). *Competencias, cambio y coaching*. CABA, Argentina. Granica.
- Maxwell, J. (2016). *What successful people know about leadership?* Nueva York, USA. Center Street.

# Anexo I: Respuestas individuales de encuestas

## Preguntas Demográficas

Respuesta	1- Género	2- Edad	3- Años en empresa actual	4- Nivel de estudios alcanzado	5- Puesto en el cual se encuentra
1	Masculino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
2	Masculino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
3	Femenino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
4	Femenino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
5	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
6	Masculino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
7	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
8	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
9	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
10	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
11	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
12	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
13	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
14	Masculino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
15	Masculino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
16	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
17	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
18	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
19	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
20	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
21	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
22	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
23	Masculino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
24	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
25	Femenino	Entre 38 y 52 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
26	Femenino	Entre 38 y 52 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
27	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
28	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
29	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
30	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario en Curso	Gerencial/Directivo o superior
31	Masculino	Entre 38 y 52 años	De 1 a 3 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
32	Femenino	Entre 38 y 52 años	Menos de 1 año	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
33	Masculino	Entre 38 y 52 años	De 1 a 3 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
34	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
35	Masculino	Entre 38 y 52 años	Menos de 1 año	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
36	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Posgrado en Curso	Gerencial/Directivo o superior
37	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
38	Masculino	Más de 52 años	De 1 a 3 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
39	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
40	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
41	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
42	Masculino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Secundario Incompleto	Asistente/Analista o inferior
43	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
44	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
45	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
46	Femenino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
47	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
48	Masculino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
49	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
50	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
51	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
52	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
53	Femenino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Gerencial/Directivo o superior
54	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
55	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior

Respuesta	1- Género	2- Edad	3- Años en empresa actual	4- Nivel de estudios alcanzado	5- Puesto en el cual se encuentra
56	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
57	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
58	Masculino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
59	Masculino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
60	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
61	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
62	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
63	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
64	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
65	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
66	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
67	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Asistente/Analista o inferior
68	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Secundario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
69	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
70	Femenino	Entre 38 y 52 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
71	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado en Curso	Asistente/Analista o inferior
72	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
73	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
74	Femenino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
75	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
76	Femenino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
77	Femenino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
78	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
79	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Posgrado en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
80	Femenino	Menor de 25 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
81	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
82	Masculino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
83	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
84	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
85	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
86	Masculino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
87	Masculino	Más de 52 años	Mas de 5 años	Posgrado Graduado	Gerencial/Directivo o superior
88	Masculino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
89	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
90	Femenino	Entre 25 y 38 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Asistente/Analista o inferior
91	Masculino	Entre 25 y 38 años	Menos de 1 año	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
92	Masculino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario en Curso	Asistente/Analista o inferior
93	Femenino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Terciario/Universitario Graduado	Supervisión/Jefatura/Coordinación
94	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación
95	Masculino	Entre 25 y 38 años	De 3 a 5 años	Posgrado en Curso	Asistente/Analista o inferior
96	Masculino	Entre 25 y 38 años	Mas de 5 años	Posgrado en Curso	Supervisión/Jefatura/Coordinación

Tabla 5: Recopilación de las 96 respuestas de la encuesta para las preguntas 1,2,3,4 y 5, Fuente: SurveyMonkey

## Intensidad de Motivación

**Pregunta 6: Califique de 1 a 5 las siguientes situaciones según el nivel de motivación que las mismas le generan, donde 1 significa "Esto no me genera ningún tipo de motivación" mientras que 5 significa "Esto implica un factor muy importante para sentirme motivado".**

A: Obtengo **reconocimiento** de manera regular cuando realizo un buen trabajo.

B: Existe un agradable **clima laboral** y tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.

C: Los **procesos empresariales** (comunicaciones masivas, burocracia) funcionan de manera acorde.

D: Poseo una buena **relación con mi supervisor** y disponemos de una confianza mutua.

E: Dispongo de **flexibilidades laborales**, tales como "Home Office", horarios movibles, etc.

F: Las **herramientas de trabajo** (computadoras, aplicaciones) están en línea con los tiempos actuales y funcionan correctamente.

G: Dispongo de **oportunidades reales para poder crecer** dentro de mi organización.

H: Poseo un **salario acorde** con el mercado y la tarea que realizo.

I: Mi **oficina es de fácil acceso** (cercanía a mi hogar, disponibilidad de transporte público, etc).

J: Recibo **capacitación** de manera regular para mejorar mis habilidades.

K: La **tarea que realizo** me resulta agradable y cumple con mis expectativas.

L: La **infraestructura de la oficina** está a la altura de la organización (modernidad, limpieza, etc).

Respuesta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	5	4	5	5	3	3	1	5	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3
5	2	5	2	5	5	2	5	4	4	3	5	1
6	4	5	3	4	5	2	3	2	2	3	3	3
7	3	3	3	5	4	3	4	2	2	3	4	3
8	4	4	4	5	5	3	5	3	3	4	4	3
9	1	4	2	2	3	1	3	4	4	2	3	2
10	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5
11	4	4	4	3	4	2	4	2	2	3	4	2
12	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3
13	5	4	3	3	3	3	5	2	3	4	4	4
14	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
15	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4
16	4	4	1	5	4	3	4	3	4	4	5	3
17	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	2
18	4	4	1	4	3	3	4	4	3	3	3	3
19	4	5	2	4	5	3	5	4	4	3	4	5
20	5	4	3	5	4	3	5	3	3	4	4	4
21	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4
22	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
23	4	3	2	2	2	1	3	1	2	4	3	3
24	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3
25	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4
26	5	5	4	5	5	4	3	5	5	3	5	4
27	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5
28	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
29	4	4	3	5	4	3	4	3	2	3	4	2
30	4	5	3	5	5	3	5	5	3	5	2	2
31	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4
32	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
33	5	5	3	5	3	5	5	4	4	4	4	5
34	4	5	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3
35	5	5	2	5	5	5	4	4	3	4	5	5

Respuesta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
36	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
37	3	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4
38	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4
39	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
40	4	5	3	3	3	3	4	4		3	3	2
41	5	5	4	5	5	4	5	3		4	4	4
42	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4
43	5	5	4	4	5	5	3	5	1	5	2	5
44	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4
45	4	4	3	4	5	4	3	2	4	2	3	4
46	5	5	4	5	5	3	5		5	5	5	4
47	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	5
48	5	5	5	4	3	4	5	3	1	3	5	5
49	4	5	3	4	5	3	4	4	2	2	4	2
50	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	5	4
51	3	4	4	5	2	5	5	3	4	5	5	4
52	4	5	2	3	4	4	5	4	2	2	2	3
53	3	4	3	4	4	3	3	1	5	2	2	3
54	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	3	4
55	4	5	3	4	5	4	3	5	2	3	5	3
56	3	4	1	4	3	1	3	3	4	3	2	4
57	4	5	4	5	5	3	1	4	2	3	2	5
58	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4
59	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4
60	4	5	3	5	5	3	5	5	4	4	5	4
61	2	5	1	5	3	5	5	3	3	4	5	2
62	5	5	3	3	2	4	1	2	5	3	3	4
63	3	2	1	1	3	3	4	4	3	5	5	5
64	2	1	1	5	1	1	3	2	3	1	2	3
65	5	5	3	5	4	5	5	5	1	5	3	4
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3
68	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5
69	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3
70	4	4	4	3	4	5	2	5	5	4	4	4
71	3	4	1	4	4	2	4	3	3	4	4	3
72	4	4	3	4	3	2	5	4	2	4	5	3
73	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	5	3
74	3	5	3	4	3	4	2	4	4	1	4	4
75	5	5	4	4	5	3	5	4	2	5	3	4
76	3	4	1	4	5	4	4	2	3	4	5	3
77	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3
78	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4
79	4	4	1	4	3	3	4	4	2	3	4	1
80	4	4	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4
81	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4
82	4	5	3	5	4	2	4	4	4	3	4	3
83	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	3	3
84	4	3	1	4	5	2	5	4	2	1	4	3
85	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4
86	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4
87	4	4	3	5	3	4	5	4	2	3	5	3
88	4	5	2	5	3	3	4	4	3	4	4	3
89	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3
90	4	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5
91	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2
92	3	5	1	5	5	4	4	4	4	1	4	5
93	4	5	3	4	5	5	5	5	3	3	5	2
94	4	5	3	5	4	3	5	5	3	4	5	4
95	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	5	4
96	5	4	2	5	4	2	5	4	3	4	4	3

Tabla 6: Recopilación de las 96 respuestas de la encuesta para la pregunta 6. Fuente: SurveyMonkey

## Intensidad de Higiene

**Pregunta 7: Califique de 1 a 5 las siguientes situaciones según el nivel de insatisfacción que las mismas le generan, donde 1 significa "Esto no contribuye con mi insatisfacción" mientras que 5 significa "Esto realmente contribuye con mi insatisfacción".**

A: Me brindan **reconocimiento** por mi buen trabajo muy de vez en cuando.

B: El **clima laboral** es tenso y existe competencia entre los compañeros.

C: Los **procesos empresariales** son excesivamente burocráticos y tediosos.

D: Mi **relación con mi supervisor** posee roces y me cuesta generar confianza.

E: Las **flexibilidades laborales** son muy escasas.

F: Las **herramientas de trabajo** (computadoras, aplicaciones) son anticuadas y poseen fallas regulares.

G: Las **oportunidades de crecimiento** en la organización son muy acotadas.

H: Mi **salario** se encuentra por debajo del nivel de mercado y lo que espero para mi rol.

I: La **accesibilidad a la oficina** es dificultosa (me resulta lejos, no hay variedad de transportes).

J: No suelo recibir **capacitación** y debo arreglármelas por mi cuenta.

K: **La tarea que realizo** día a día me resulta aburrida y repetitiva.

L: La **infraestructura de la oficina** no se encuentra en condiciones en cuanto a modernidad y limpieza.

Respuesta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	2	1	2	1	1	3	3	4	1	2	2	3
4	2	1	2	2	2	4	3	4	1	3	4	4
5	3	5	3	5	4	2	3	4	5	2	3	1
6	3	4	4	5	5	3	3	5	2	3	3	2
7	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	2
8	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4
9	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
10	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
11	5	4	4	5	3	3	4	4	2	2	3	3
12	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4
13	5	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3
14	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4
16	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
17	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3
18	4	4	2	4	3	3	4	4	2	2	4	3
19	4	5	2	4	5	3	4	4	4	2	2	3
20	4	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	3
21	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4
22	1	3	3	3	4	2	4	4	2	2	5	3
23	3	4	4	4	3	3	4	5	5	2	5	5
24	4	5	4	5	5	3	4	5	4	3	5	3
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	2	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3
27	3	1	4	1	1	1	1	2	1	3	2	1
28	3	5	4	5	5	4	4	4	3	1	4	4
29	4	5	3	5	4	4	4	4	2	3	5	3
30	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
31	4	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
32	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	5	3
34	3	4	5	5	4	5	5	4	4	1	4	4
35	1	1	3	1	1	1	1	2	3	3	1	1

Respuesta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
36	2	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
37	3	4	5	5	2	2	5	3	1	1	5	3
38	4	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5
39	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3
40	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
41	1	1	2	1	1	2	1		3	1	1	2
42	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
43	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
44	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
45	5	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4
46	3	5	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3
47	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	3
48	1	3	4	5	3	5	4	4	3	3	5	5
49	2	4	2	4	3	3	4	5	2	2	4	3
50	1	5	5	5	1	5	3	2	3	2	4	3
51	3	5	5	4	3	5	5	4	3	3	4	5
52	1	2	5	4	5	3	5	2	2		4	5
53	3	1	2	1	1	3	4	5	1	3	3	2
54	3	4	5	4	5	3	3	5	3	4	2	3
55	2	4	4	4	2	5	2	4	2	3	4	2
56	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5
57	5	5	3	1	1	2		2	2	2	4	1
58	2	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1
59	4	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	1
60	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4
61	2	5	3	4	2	3	5	2	2	1	4	1
62	1	5	5	3	2	3	3	5	3	3	4	3
63	3	4	4	5	4	4	4	5	1	3	3	4
64	3	3	2	1	4	4	3	3	1	5	2	4
65	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
66	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
68	1	3	3	5	4	5	4	5	3	2	3	3
69	2	5	4	4	5	4	3	5	5	4	3	3
70	3	4	3	2	1	1	3	1	1	4	3	1
71	2	4	4	4	3	3	4	4	2	5	5	3
72	3	4	2	5	3	2	4	4	2	4	4	2
73	3	4	4	5	3	4	5	5	3	3	4	2
74	3	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
75	3	5	5	3	2	3	3	5	3	3	5	4
76	2	4	4	3	4	5	3	5	3	3	1	3
77	3	4	4	4	3	3	2	4	5	3	3	2
78	4	5	3	5	5	5	5	4	3	3	2	3
79	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	4	2
80	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2
81	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4
82	2	4	3	4	2	2	3	3	4	2	2	3
83	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
84	1	5	2	5	3	1	4	5	2	1	4	2
85	2	3	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4
86	3	5	4	5	2	2	3	4	1	1	2	3
87	3	3	4	5	3	4	4	4	1	3	3	4
88	1	4	1	5	3	2	4	1	2	5	2	2
89	4	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4	4
90	1	5	2	5	4	4	5	4	5	3	4	4
91	1	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
92	3	4	4	4	4	3	1	5	2	1	1	5
93	4	5	4	5	5	3	5	5	3	4	3	2
94	2	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4
95	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	5
96	4	4	4	5	4	3	5	5	3	3	4	3

Tabla 7: Recopilación de las 96 respuestas de la encuesta para la pregunta 7. Fuente: SurveyMonkey

## Importancia de los factores

**Pregunta 8: De los 12 factores descritos debajo, seleccione aquellos 6 que usted considera más importantes a la hora de analizar cómo se siente en su trabajo.**

*A: Reconocimiento*

*B: Clima Laboral*

*C: Procesos Empresariales*

*D: Relación con el Supervisor*

*E: Flexibilidades Laborales*

*F: Herramientas de Trabajo*

*G: Oportunidades de Carrera*

*H: Salario Acorde*

*I: Acceso a la Oficina*

*J: Capacitación*

*K: La tarea que realiza*

*L: Infraestructura de la Oficina*

Respuesta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1		X	X		X	X				X		X
2	X		X		X			X		X	X	
3	X	X		X	X			X	X			
4	X	X				X	X	X			X	
5	X	X			X		X	X	X			
6		X		X	X		X	X			X	
7		X	X	X	X					X	X	
8	X	X		X				X		X	X	
9	X	X			X	X		X		X		
10	X	X			X		X	X			X	
11	X	X		X			X	X			X	
12	X	X			X		X	X			X	
13	X			X			X	X		X	X	
14	X	X					X	X	X		X	
15	X	X		X	X		X	X				
16	X	X			X		X	X			X	
17	X			X		X		X	X		X	
18	X	X		X	X		X	X				
19	X	X		X	X		X	X				
20	X			X	X		X	X			X	
21	X				X		X	X			X	X
22				X	X		X	X	X		X	
23	X	X		X			X	X			X	
24	X	X	X	X	X			X				
25	X	X			X		X	X			X	
26		X		X	X		X	X		X		
27	X	X		X	X			X			X	
28	X	X		X	X		X	X				
29	X	X		X	X		X	X				
30	X	X		X	X		X	X				
31	X	X		X			X	X			X	
32	X	X		X	X			X			X	
33	X	X			X		X	X	X			
34	X	X		X			X	X			X	
35	X	X		X				X	X		X	

Respuesta	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
36	X	X		X	X		X				X	
37	X		X	X			X	X			X	
38		X		X	X		X	X		X		
39	X	X		X	X			X			X	
40	X	X		X	X		X	X				
41	X	X		X	X		X	X				
42	X	X		X				X			X	X
43	X	X			X		X	X			X	
44		X			X	X	X	X			X	
45		X			X		X	X		X	X	
46	X	X			X			X		X	X	
47	X	X		X	X			X			X	
48	X	X		X		X				X	X	
49		X		X	X		X	X			X	
50	X	X		X			X	X		X		
51	X	X				X		X			X	X
52	X	X			X		X	X			X	
53	X	X				X		X		X	X	
54	X	X		X	X		X	X				
55		X	X		X	X		X			X	
56		X		X			X	X	X			X
57	X	X		X	X			X			X	
58	X	X		X	X			X			X	
59		X		X	X	X			X			X
60	X	X			X		X	X			X	
61		X		X	X		X	X			X	
62	X	X		X				X	X		X	
63		X		X	X			X		X		X
64	X			X		X	X	X		X		
65	X	X				X	X	X		X		
66	X	X			X	X	X	X				
67		X			X	X	X	X		X		
68	X		X	X		X	X	X				
69		X		X	X			X	X		X	
70	X	X		X	X		X	X				
71		X			X		X	X		X	X	
72		X		X			X	X		X	X	
73	X	X		X	X		X	X				
74	X	X		X	X		X	X				
75		X			X	X	X	X			X	
76		X			X	X	X	X		X		
77	X	X			X			X	X		X	
78	X	X		X	X		X	X				
79	X			X	X		X	X			X	
80		X		X		X		X	X		X	
81		X			X		X	X		X	X	
82		X			X		X	X	X		X	
83		X		X	X			X	X		X	
84	X	X		X	X			X			X	
85	X	X			X		X	X	X			
86	X	X		X	X			X			X	
87	X	X		X		X		X			X	
88		X		X	X		X	X		X		
89		X		X	X		X	X			X	
90	X	X			X		X	X			X	
91		X		X	X		X	X			X	
92		X		X	X	X	X	X				
93		X			X		X	X	X		X	
94	X	X		X	X			X		X		
95		X		X	X	X	X	X				
96	X			X	X		X	X			X	

Tabla 8: Recopilación de las 96 respuestas de la encuesta para la pregunta 8. Fuente: SurveyMonkey

## Preguntas de Respuesta Abierta. Frecuencia de Satisfacción e Insatisfacción.

Respuesta	9- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran satisfacción.	10- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran insatisfacción.
1		
2		
3	Reconocimiento por trabajos realizados.	Mi mayor insatisfacción es mi salario.
4	Cuando pude resolver una situación muy difícil y tuve el reconocimiento general.	La principal desmotivación es mi salario (más bajo que el promedio del mercado para mi puesto).
5	Cuando nos dan premios por la buena performance y cuando son flexibles con los horarios.	Cuando tardan en aumentar el sueldo.
6	Poder tener un trabajo donde me permiten seguir con mis estudios, tomarme los días de estudio que necesito para poder finalizar mi carrera.	Una reunión con mi jefe donde expreso su bronca conmigo y me quito el beneficio de Home Office por un mes. Luego de un tiempo pudimos limar asperezas.
7	Poder tener reuniones extra laborales con los compañeros de trabajo saliendo a comer con presupuesto de la empresa para fomentar el buen clima	Cuando me comunicaron que no iba a cobrar el bonus de fin de año y otros compañeros si lo hicieron.
8	Cuando me dieron un ascenso antes de cumplir 1 año en la compañía. Se dio mucho más rápido de lo esperado y me hizo sentir muy bien. También el clima de trabajo que siempre es muy bueno y hay compañerismo.	Tener que hacer horas extras. Me dejan compensarlas pero no está bueno tener que trabajar a la noche tarde.
9	Desarrollo de proyectos aceptados.	La infraestructura de mi oficina quedó muy atrás en comparación a otras empresas del mismo rubro.
10	Reconocimiento laboral.	Rechazo de proyectos.
11	Trabajar con el mismo equipo de trabajo durante tantos años y ver altos niveles de engagement entre todos. Que haya competencia sana por mejorar.	Me ha tocado vivir varias veces tener que decidir entre dos personas muy apreciadas quien se lleva un reconocimiento monetario a fin de año y quien no.
12	Ver que la empresa se preocupa por las personas. Por ejemplo, poder tomarse una licencia sin goce y que a la vuelta te guarden el puesto. Saber que existen beneficios que hacen que una se sienta cómoda.	Peleas con mi antiguo jefe, diferencias de opiniones que repercutían en malos humores y maltratos.
13	Las dos promociones que recibí en estos años que tengo en la compañía. Si bien disfruté el incremento en el sueldo, también me siento reconocido por mi buen trabajo y me motiva a seguir aprendiendo.	Que una de dichas promociones haya tardado más de 6 meses de lo debido por decisiones de presupuesto de la empresa.
14	El buen clima y compañerismo que hay. Las salidas grupales que se hacen con el equipo. La posibilidad de aprender.	Saber que el salario en mi compañía es más bajo que el promedio del mercado, a pesar de que haya un buen clima laboral y beneficios.
15	Cuando me felicitaron por un proyecto bien realizado de más de 6 meses y me compensaron económicamente por eso.	Solicite una urgencia familiar a través de Recursos Humanos y tardaron varios días en responder.
16	Ver a mi equipo comprometido con los objetivos planteados, lográndolos en tiempo y forma.	Ascenso que se demoró mucho tiempo por decisiones de budget de la empresa.
17	Ser elegido para cubrir roles relevantes/desafiantes. Instancia de reconocimiento por la labor realizada después de un periodo de tiempo determinado. Promociones.	Al ocupar roles poco relevantes/desafiantes. Exceso de carga de trabajo prolongado en el tiempo. Incrementos salariales retrasados en contextos de alta inflación.
18	Cuando alguien "importante" me felicita por mi trabajo.	Cuando mi jefe me da un feedback negativo sobre algo, si lo considero injusto.
19		
20	Cuando me han anunciado una promoción como resultado de superar las expectativas en mi rol y mi esfuerzo.	Cuando se toman decisiones a nivel general en la compañía por conveniencia de quienes más poder tienen sin tener en cuenta como esto afecta a los empleados.
21	Poder modificar la metodología de trabajo de un equipo ya establecido y poder cambiar la mentalidad y actitud de los analistas para que puedan tener más visibilidad y responsabilidad.	Tras rotar internamente a otro equipo dentro del mismo sector el rol que había sido acordado cambió drásticamente por procesos de reorganización interna y no hubo expectativas de poder revertirlo.
22	En donde veo que genero un gran impacto en el negocio.	Cuando no puedo generar acuerdos que se cumplan y generen impacto. Cuando veo que el salario está muy por debajo del mercado.
23	Reconocimiento público por haber hecho algo de alto impacto.	Situación de injusticia de parte de un directivo.
24	Cuando el resultado de mi trabajo genera un valor agregado a los equipos de trabajo de mi organización.	Cuando son limitados los espacios para proponer mejoras.
25	Promoción.	Desvinculaciones de compañeros por reestructuración.

Respuesta	9- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran satisfacción.	10- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran insatisfacción.
26	Implementar un programa o iniciativa y ver un impacto tangible en la gente.	Cuando no funciona bien la comunicación o se rompe la confianza.
27		
28	Me permitieron un ascenso estando de licencia por maternidad. Mi jefe me tuvo en cuenta y fui seleccionada para ocupar la posición.	Cuando había un muy mal clima laboral en uno de los equipos del área. Y se traducían en malos tratos, y muy poca confianza.
29	Cuando pude llevar a la práctica un proyecto en tiempo y forma y lo reconocieron tanto mis compañeros como mi supervisor/jefe.	Cuando tuve que hacer tareas que no estaban dentro del alcance del rol, pero además, no fueron reconocidas esas responsabilidades en el salario.
30	Trabajando en una multi de cosmética y el plan de carrera era tan específico que sentía el crecimiento mes a mes, pude crecer no solo dentro de la estructura sino formarme como profesional.	Consultora donde mi salario no era acorde a mis responsabilidades y no tenía una proyección de crecimiento.
31	Feedback y Reconocimiento.	Micromanagement y falta de autonomía.
32	Cuando la empresa le va muy bien, y todo es mas armonioso.	Cuando se hace todo muy tedioso o burocrático.
33	Lanzamiento de producto innovador en el mercado.	Competencia desmedida.
34	Cuando salió bien un proyecto, cuya realización requirió mucha confianza de mis superiores.	Tener mala relación con compañero.
35		
36	Cuando me dieron la posibilidad de un management a poco tiempo de estar en la empresa y habiendo ingresado por otro motivo.	Realmente no recuerdo muchas insatisfacciones, parece mentira pero es la primera vez que estoy tan a gusto.
37	Ver implementado un proyecto al cual se dedicó mucho esfuerzo.	Cuando los valores personales no coinciden con los Organizacionales.
38	Mi primer promoción a un nivel de dirección.	Me prometieron una promoción e incremento salarial, y no me lo dieron. Fue en mi primer trabajo y me dio mucha insatisfacción y frustración.
39	Premio de reconocimiento.	No tengo.
40	Comunicación de un bono importante y / o un ascenso.	No ser ascendido al mismo tiempo que otros solo por encontrarme en un equipo sin oportunidades o porque mi supervisor no se preocupó por mi carrera.
41	En mi trabajo actual hubo varias situaciones que lograron que sienta una gran satisfacción. No hay un momento puntual pero sí algo que se repite diariamente: buena relación con los miembros del equipo, comunicación fluida y buena con el supervisor, reconocimiento por tareas bien resueltas. En líneas generales, un muy buen clima laboral, el cual logra que sienta una satisfacción diaria y tenga motivación para realizar mis tareas diarias.	En mi lugar de trabajo anterior hubo diversas situaciones que me hicieron sentir desmotivada. Un hecho puntual fue una tarea que debía hacer y a la cual le dediqué semanas de trabajo. Cada vez que intentaba revisarlo o mostrar mis avances con mi supervisora no lograba conseguirlo ya que se encontraba ocupada. Al momento de exponer, mi trabajo fue menospreciado por parte de ella. No sólo eso, si no que comenzó a gritarme delante de los demás presentes. La situación fue muy incómoda no sólo para mí si no para todos los que se encontraban en la sala. Cuando terminé, intenté hablar con una persona con un cargo mayor, que también se encontraba en la reunión. La respuesta que recibí por parte de ella fue una amenaza, diciendo que si hablaba con más personas de estos conflictos que se venían generando, iba a perder mi trabajo. Situaciones de este tipo se daban diariamente, y no había nadie en la empresa que se ocupara de solucionar este tipo de conflictos. A mí, como empleada, me generó una desmotivación e insatisfacción inmensa. Aunque este tipo de experiencia hizo que me diera cuenta lo importante que es un buen clima laboral, lo cual ahora es mi prioridad al momento de elegir un lugar de trabajo.
42	Clima muy bueno de trabajo siempre.	Hacer trabajos que no me corresponden.
43	Conocer gente la cual hoy es parte importante de en mí vida.	Mal trato por parte de un superior.

Respuesta	9- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran satisfacción.	10- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran insatisfacción.
44	Cuando mis ideas/iniciativas son tenidas en cuenta. Cuando trabajamos en equipo y se hace un buen debate de las alternativas para lograr una buena solución. Ver el crecimiento y desarrollo de la gente.	No tengo situaciones de gran insatisfacción, pero si he sentido descontento o cierta frustración en los momentos en que las políticas o procedimientos de la empresa hacen engorroso y dilatan decisiones que deberían ser tomadas más ágilmente. A pesar de comprender perfectamente las razones que hay detrás no dejan de generar situaciones incómodas que podrían minimizarse.
45	Lograr cambios en procedimientos que se traducen en mayor efectividad y productividad en los procesos.	A la hora de contratar nuevo personal no se evaluó correctamente las capacidades necesarias para la tarea y tampoco se consultó o pensó en el clima laboral del equipo.
46	En la escucha por propuestas, que se llevan adelante.	Dificultades económicas para avanzar en proyectos.
47	Habermelo dado proyectos de mayor responsabilidad a partir del éxito demostrado en proyectos anteriores.	Situación donde por haber habido micromanagement, se demoraron procesos importantes generándose desmotivación. (Idas y vueltas, falta de confianza, reconfirmaciones, etc).
48	La posibilidad de exportar, a países de Sudamérica.	Cierre de empresas a las cuales proveíamos.
49	Generación de un nuevo proceso en una tarea.	Maltrato de un superior.
50	Cuando me reconocen un buen desempeño mis compañeros.	Cuando el gerente no reconoce mi buen desempeño.
51		Peleas con mi jefe.
52	Que un par haya reconocido la gran ayuda que le proporcionó una macro creada por mí.	La falta de reconocimiento por grandes aportes realizados, mientras que se reconoce a otras personas solo por cercanía y no por esfuerzo.
53		Los bajos ingresos.
54	Cuándo me ascendieron de puesto.	Cuándo cuestionan el cumplimiento de horarios.
55	Cuando pude solucionar temas a los proveedores.	El proceso de recursos humanos cuando ingresé, muy poca comunicación y sentí que decidieron por mí en muchas cosas. Otra situación insatisfactoria es escuchar recurrentemente a una compañera quejarse de los demás compañeros.
56	Reconocimiento luego de un trabajo presentado.	Errores por mala comunicación interna y externa e injusticia por no reconocer a quien lo merecía.
57		
58	En grandes proyectos cuando se trabajaba en equipo.	Demora en la toma de decisiones.
59	La flexibilidad es un motivo de gran satisfacción, sea de cualquier índole el requerimiento de dicha flexibilidad.	El haber luchado durante años por una promoción laboral que no fue escuchada durante años.
60	La situación laboral que más feliz me hizo, fue cuando todavía estaba en curso mi periodo de prueba para un determinado puesto junior, y me confirmaron que por mi desempeño pasaba a otro puesto mejor. Logré sentirme muy bien por el gran reconocimiento y confianza que recibí de parte de mis superiores, estando hacía tan poco tiempo en la empresa.	Donde me sentí muy desmotivada fue en un trabajo anterior. Era en el rubro de "call center". Fui team líder y mis principios no compartían la misma filosofía/cultura empresarial. Me costaba realizar bajadas a mi equipo, por no compartir lo que el cliente y la gerencia del call center solicitaba. No pude llevar adelante el puesto.
61	Cuando logro corregir un proceso que me reducirá tiempo de trabajo y reprocesos hacia el futuro.	Las fallas en el internet (El sistema se cierra, cancelando todos los procesos hechos hasta el momento).
62	El reconocimiento por parte de mis pares, al ser la única mujer dentro del equipo y la más joven del sector.	Lo estricto en cuanto a no hablar "mucho" entre compañeros de trabajo de temas personales.
63		
64	Cuando me felicitan por mi trabajo.	No hay una buena distribución de tareas. Ni tampoco te dan beneficios para que puedas sentirte motivado.
65	Reconocimiento por iniciativa.	Perder documentos.
66	Tengo la satisfacción de saber que el trabajo que tengo lo conseguí por motus propio y hoy estoy en la parte de ventas gracias a mi empeño y desarrollo de mis tareas en la parte operativa (puesto anterior). Y lo que más me da felicidad es poder concretar ventas (qué es a lo que me dedico).	Sin hacerla muy larga, me da insatisfacción cuando en la empresa donde uno trabaja, puede haber clima y a veces lo único que hay es mala leche y envidia por los demás.
67	Cuando me autorizaron cambios de horario o cuando me autorizaron las vacaciones en las fechas solicitadas.	Cuando me denegaron en más de una oportunidad mis vacaciones (en la fecha pedida con anticipación) por motivos poco creíbles, teniendo que hablar con cargos superiores para que me las otorgaran.

Respuesta	9- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran satisfacción.	10- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran insatisfacción.
69	La posibilidad de contribuir con una buena idea al proyecto, resolver.	Maltrato.
70	Me delegaron encargarme de hacer los cajeros automáticos , trabajo en un banco,y darme esa oportunidad me hizo sentir importante.	Me propusieron darme una categoría que después no me dieron.
71	Cuando lo que vos haces simplifica o ayuda a alguien más a cumplir con su trabajo.	Cuando tus superiores se apropian de tus ideas.
72	Reconocimiento de mi superior y de todo el equipo por mi trabajo y calidez personal.	Abuso de poder de un superior (no en el trabajo actual).
73		
74	Reconocieron mí crecimiento y mí esfuerzo diario y me subieron el sueldo.	Haber tenido licencia por embarazo. Cuando regrese mí puesto estaba ocupado por otra persona. Luego logré reubicarme y de mejor manera. No tenía escritorio cuando volví. Luego se solucionó.
75	Cuando me pagan el sueldo en fecha y cuando reconocen mi trabajo.	Cuando hay peleas internas y no te reconocen como importante en la empresa.
76	Completar en tiempo y forma mis tareas y ser un poco reconocida al respecto.	Me llamaron la atención por algo que me pidieron que haga y no me habían explicado como hacerlo.
77	Cuando recibo un buen comentario sobre mi trabajo realizado y/o aumento de sueldo.	Cuando no es valorado el esfuerzo o una mala relación con mi compañero de trabajo.
78	Cuando después de un año y medio de mucho esfuerzo y trabajo obtuve mi ascenso de Analista Junior a Analista Semi Sr.	El haberme enterado que una de mis compañeras recibió un aumento salarial, mientras que a las demás personas del equipo no nos tuvieron en cuenta.
79	Reconocimiento por haber cumplido con objetivo.	Diferencia de criterio con mi superior.
80	Cuando expresaron que nos regalan el día de cumpleaños y podemos no ir a trabajar el día de cumpleaños.	Cuando los compañeros no son compañeros sino malas personas con sus actitudes.
81	Bono por mérito - PMP.	En estos 5 años en ningun momento me sentí desmotivado.
82	Recibir un reconocimiento a través de un líder de alto rango en base al trabajo sobre su cliente.	Al haber ingresado en la empresa no recibimos capacitación suficiente, por lo que las primeras semanas de trabajo eran muy frustrantes.
83	Con los beneficios que mi empresa brinda.	Cambios en los horarios.
84	Reconocimiento por una propuesta de proyecto.	Mal trato por parte de mi jefa.
85	Cuando el gerente tuvo que presentarme ante otro gerente de un cliente, me describió como una empleada muy importante y confiable en su empresa. Cuando un superior toma en cuenta lo que opinó ante una situación laboral y defiende mi postura ante un externo. Cuando pido un aumento de salario y se otorga sin problemas. Que nos den libre el día de cumpleaños también me produce satisfacción.	Cuando pedí un aumento salarial y no se otorgó.
86		
87	Un reconocimiento del presidente del directorio por un logro en un determinado tópico obtenido con dedicación y esfuerzo.	Haber sido signado como responsable por un hecho fortuito que produjo un lucro cesante en la empresa.
88	Buen Clima , compañerismo.	Amiguismo , favoritismo.
89	Cuando me ascendieron como resultado del trabajo que venia haciendo hace bastante tiempo.	En tener que hacer horas extra todos los días, ya que las tareas no estaban bien administradas y sumado a eso la distancia a mi hogar. No se pagaban las horas extra y estaba "mal visto" levantarse a las 6 e irse, por lo menos te tenias que quedar hasta las 6 y media o mas.
90	En outings, en el cual mitad del día trabajamos en la oficina y después almorzamos y hacemos alguna actividad divertida con todo el equipo.	Fue en un corto periodo de tiempo, en donde estuve sin asignación de ningún cliente, por lo cual no podía desempeñarme en mi rol.
91	Realizar de forma exitosa tareas complejas.	Clima laboral muy malo.
92	Reconocimiento de mis supervisores al realizar exitosamente un proceso en particular.	No recibir tareas para progresar en mi area de trabajo.

Respuesta	9- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran satisfacción.	10- Describa una situación en su trabajo donde ha sentido una gran insatisfacción.
93	Cuando tengo la posibilidad de trabajar con gente de otros países.	Cuando me tengo que contactar con clientes irrespetuosos y tengo que poner buena cara.
94	Ante una promoción en el trabajo.	El despido de otros compañeros de trabajo.
95	Ser reconocido y promovido por mi bien trabajo.	Cambio de supervisor y la nueva persona no estaba cualificada y no tenía las skills necesarias para el trabajo.
96	Cuando he sido promocionado y cuando obtengo reconocimiento de parte de mis superiores.	Excesiva burocracia que implica que cuestiones urgentes tarden más en completarse de lo deseado.

Tabla 9: Recopilación de las 96 respuestas de la encuesta para las preguntas 9 y 10. Fuente: SurveyMonkey

## **Anexo II: Entrevistas**

### **Entrevista 1**

**Género:** Masculino

**Edad:** Entre 25 y 38 años

**Nivel de estudios:** Posgrado en curso

**Años en empresa actual:** Entre 3 y 5 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Supervisión/Jefatura/Coordinación

**P: ¿En dónde estás trabajando actualmente y cuál es tu experiencia laboral?**

R: Actualmente estoy trabajando en una multinacional de Servicios Profesionales de capitales estadounidenses en el área de Control de Gestión. Estoy hace casi 5 años en esta área y pude ir creciendo en mi rol. Antes, tuve mi primer trabajo, en un área similar para una empresa industrial alemana.

**P: ¿Notás alguna diferencia cultural entre la empresa estadounidense y la alemana a pesar de estar trabajando en un área similar?**

R: Completamente. Si bien los estadounidenses tienen fama de ser más fríos que nosotros los latinos, los alemanes aún mucho más. Esa frialdad hace que el trato por el otro sea mucho más distante, pero a favor de ellos los procesos burocráticos funcionaban mucho mejor y las comunicaciones eran más claras.

**P: Si tuvieras que elegir alguna situación de una gran satisfacción en tu carrera profesional, ¿Cuál sería?**

R: Todas las situaciones donde me reconocieron y me hicieron sentir valorado. Reconozco que a veces ese reconocimiento viene acompañado de un premio monetario, pero la verdadera esencia de mi satisfacción es el reconocimiento no monetario cuando algo que dependió de vos salió muy bien. Me encuentro en una empresa donde se pregonaba mucho esa cultura y el reconocimiento no se deja librado al azar, hay un sistema meritocrático bastante bien armado.

**P: ¿Entonces no sentís satisfacción cuando te dan un reconocimiento monetario?**

R: Claro que sí, no vamos a mentirnos a nosotros mismos. Pero si considero que la plata genera satisfacción solamente a corto plazo mientras que la cultura del reconocimiento y el buen clima laboral mantiene dicha satisfacción a largo plazo.

**P: Ahora bien, ¿Qué situación de extrema insatisfacción es la primera que se te viene a la mente?**

R: Situaciones de abuso de poder. Decisiones de gente que no está en el día a día y toman decisiones mirando solamente su propio ombligo. Se llegan a puestos jerárquicos tan altos que se deja de pensar en las personas y se piensa solo en métricas.

**P: ¿A qué te referís con abusos de poder?**

Nada que tenga que ver con pasar la línea de lo ético. No creo que ninguna de estas decisiones sea tomada con mala leche. Creo que estas decisiones que se toman también se encuentran sesgadas por presiones de sus propio superiores. Es algo que yo llamo un “sesgo de posición”: uno realiza las cosas para quedar bien ante sus jefes, pero puede no tener en cuenta que eso implique decisiones o hechos que no tengan en cuenta a quienes están debajo en la pirámide.

**P: ¿Crees que existe una manera de arreglar esto?**

Es difícil. También uno tiene que entender que, si todas las decisiones se hacen pensando en las demandas de las personas, la empresa no va para ningún lado. En lo personal, a medida que fui creciendo y tuve mayor madurez, dejé de tomármelo tan personal porque va entendiendo lo que llamamos la “big picture”. Todas las situaciones de satisfacción en mi carrera personal las he sentido mucho más personales que las de insatisfacción. Creo que en esta dicotomía esta la verdadera importancia que tenemos los mandos medios: tenemos un compromiso de cuidar y sacar lo mejor de nuestra gente, a la vez que vemos esta “big picture” entendiendo las demandas de nuestros superiores. Todos los supervisores tienen una responsabilidad mucho más grande de que solo se haga el trabajo.

## Entrevista 2

**Género:** Femenino

**Edad:** Entre 25 y 38 años

**Nivel de estudios:** Universitario completo

**Años en empresa actual:** Entre 3 y 5 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Supervisión/Jefatura/Coordinación

**P: ¿Podrías contarme brevemente tu situación y experiencia laboral?**

R: Hoy estoy trabajando hace 1 año en el área de finanzas de una consultora en Dubai, en la misma donde había trabajado los 3 años anteriores en Buenos Aires. Siempre quise tener la posibilidad de viajar acá y luego de mucho intentarlo pude conseguir el traslado. El área donde estoy trabajando es exactamente la misma, pero en las maneras de trabajar entre uno y otro país hay diferencias enormes.

**P: ¿Cuáles son esas diferencias que mencionas?**

R: En Buenos Aires trabajaba en un centro de servicios, donde se le daba soporte de finanzas a distintas partes del mundo y en el ámbito personal lo hacía con Brasil, México y Estados Unidos. Pero la cultura argentina siempre estuvo muy arraigada y la gran mayoría de mis compañeros de trabajo en la oficina eran argentinos. En cambio, desde la oficina de Dubai, le damos soporte a toda un área geográfica que se conoce como “Middle East”, donde tenemos clientes de los países árabes, norte de África, y algunos países de Asia continental. Acá, en esta oficina, no hay ninguna persona local, somos un “popurrí” de distinta gente expatriada de todo el mundo, por lo cual el choque cultural es inmenso. Además, las oficinas de la empresa en Dubai son muy nuevas, por lo cual muchos de los procesos y procedimientos que ya estaban estandarizados en Argentina, acá hay que arrancarlos de cero.

**P: Cuando mencionas que hay un choque cultura inmenso, ¿lo estás marcando como un problema?**

R: A ver, tiene sus pros y sus contras. La verdad que para mí en lo personal es una experiencia increíble de la que estoy aprendiendo un montón, pero si se nota mucho que cada persona

tiene su manera de ser y sus costumbres y a veces puede ser chocante. Por ejemplo, mi supervisor directo acá en la oficina es eslovaco y es una persona ultra fría, no veo que se preocupe por mí en ningún momento ni me da el acompañamiento que tuve con todos mis superiores en Buenos Aires. A su vez, a mí me toca supervisar gente de India y Filipinas, y su manera de trabajar es muy distinta. Tienen una manera de ver las cosas mucho más relajada, y menos comprometida de lo que una siempre estuvo acostumbrada. La comunicación no es un problema porque es todo en inglés, pero si existen estas diferencias que hacen que el trabajo sea más difícil.

**P: ¿Qué situación se te viene a la mente como extremadamente satisfactoria y extremadamente insatisfactoria de tu trabajo actual? ¿Y qué paralelismo podrías hacer con tu experiencia en Argentina?**

R: La principal situación insatisfactoria, como te dije, es la falta de acompañamiento que tengo de mi supervisor directo. El clima laboral que hay acá es muy distinto al de Argentina, no existe el compañerismo y hay mucha competencia interna. Creo que todas estas cosas son consecuencia de que la empresa acá es nueva y todavía tiene mucho por aprender. Ahora bien, la experiencia de haber poder venido acá es lo más satisfactorio en sí. Desde el momento uno la gente de Recursos Humanos me brindó todo el apoyo necesario y todos mis tramites de viaje fueron super amenos. También, a pesar de los choques que la diferencia cultural genera, tener este desafío por delante a mi me motiva mucho. Y hay una realidad, el salario acá en Dubai es muy superior al que percibía en Argentina, y si bien el costo de vida es mayor, acá tengo una posibilidad de ahorro que antes no tenía.

**P: ¿Y situaciones satisfactorias o insatisfactorias que te hayan marcado mientras trabajabas en Argentina?**

R: Justamente todo lo contrario. Me motivaba mucho todo el reconocimiento que recibía de superiores y pares, que me pidan que me haga cargo de cada vez más responsabilidades, que es lo que me dio la posibilidad de crecer y poder venirme para acá. Pero por el otro lado, el sueldo que tenía en Argentina era muy bajo para el trabajo que me encontraba haciendo.

### **Entrevista 3**

**Género:** Masculino

**Edad:** Mayor de 52 años

**Nivel de estudios:** Posgrado graduado

**Años en empresa actual:** Más de 5 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Gerencial/Directivo o superior

**P: ¿Dónde estás trabajando actualmente y en que consiste brevemente tu experiencia laboral?**

R: Hace 15 años que estoy en una Pyme, donde empecé como Gerente Financiero y hoy soy Gerente General. La empresa tiene aproximadamente 140 empleados de manera directa y casi 200 contando los empleados de manera indirecta. Decidí dar este paso en mi carrera luego de haber trabajado los anteriores 25 años en diferentes empresas multinacionales productivas de consumo masivo.

**P: ¿Crees que tu experiencia en empresas más grandes te sirvió para luego aplicar aprendizajes a una nueva empresa más pequeña?**

R: Sin duda, es un mundo completamente diferente. Hemos logrado implementar una gran cantidad de mejoras basados en lo que muchos de nosotros hemos traído de afuera. Pero también es verdad que en mi trabajo actual se vive una sensación de cercanía con cada uno de los empleados que no existía antes. También, como te imaginaras, este tipo de entornos también tiene sus desventajas.

**P: En relación a lo que comentas todas tus experiencias tanto positivas y negativas, ¿Qué situaciones satisfactorias o insatisfactorias tenés en mente pensando en tu trabajo actual y que comparación esto tiene con las empresas más grandes?**

R: Hoy tengo un poder de responsabilidad total. Conlleva muchas situaciones estresantes, pero a la vez es lo que me gusta y me gané con tantos años de esfuerzo. También tengo la obligación de contactarme de manera muy seguida con personalidades importantes en cuanto al estado, gremios, etc, situación que no me pasaba en mis anteriores experiencias.

Pero, como te dije anteriormente, todo tiene sus pros y sus contras. Desde el día 1 que tengo trabajo siempre le estoy reportando a alguien, ya sea desde que tenía 16 años en mi primer trabajo como vendedor y el dueño del negocio me pedía explicaciones hasta hoy teniendo que reportarle al presidente de la empresa quien es parte de la familia fundadora. Esto no deja de ser una empresa familiar, tercera generación, donde quienes no somos de la familia a veces tenemos complicaciones para dar nuestra opinión. Uno quiere lo mejor para la empresa pero ellos solo quieren retirar su plata, de la manera más rápida posible.

**P: ¿Qué podés hacer vos al respecto?**

R: Sin entrar en mayores detalles, aplicar mi experiencia y trabajar duro para continuar llevando el negocio al éxito. Evitar actuar sobre la marcha como a veces quieren los dueños. Todos los empleados de la empresa me quieren a costa de mi esfuerzo, y saben quiénes son los que realmente trabajan.

## Entrevista 4

**Género:** Masculino

**Edad:** Entre 25 y 38 años

**Nivel de estudios:** Universitario graduado

**Años en empresa actual:** Entre 3 y 5 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Asistente/Analista o inferior

**P: ¿En dónde estás trabajando actualmente y cuál es tu experiencia laboral?**

R: Trabajo en una consultora hace 4 años, dándole soporte de finanzas a distintos clientes. Antes trabajé poco menos de 1 año en otra empresa similar, una de las “Big Four”, en el área de cuentas a pagar, y previo a eso tuve otro año como administrativo en una pyme y como vendedor.

**P: ¿Por qué decidiste pasarte de una empresa de servicios profesionales a otra después de haber trabajado un año? ¿Qué te mantiene en pie en la empresa actual por 4 años en comparación a la empresa anterior donde solo estuviste un año?**

R: Mi empresa anterior es muy famosa por ser una especie de escuela para mucha gente que se inicia en sus carreras profesionales, de hecho, la mayoría de mis compañeros tenía 19 o 20 años. La verdad que solo fueron un par de meses, pero fueron muy intensos, con mucho “overtime” y con un sueldo menor. Me llamaron de mi empresa actual y sentí que era el momento justo del cambio. No me arrepiento para nada de mi experiencia. El trabajo que tengo ahora en comparación al de antes es mucho más dinámico, antes se media mi performance por una cantidad de transacciones realizadas. En cambio ahora, el trabajo es mucho más integral, no solo es operativo, sino que también tiene un montón de cuestiones de relacionamiento con las personas y donde uno puede crecer mucho más. También la empresa actual tiene muchos más beneficios.

**P: ¿Cuáles son esos beneficios?**

R: La realidad es que ambas empresas tienen beneficios como el Home Office, descuentos en universidades, etc. Lo que tengo ahora es la posibilidad de manejar mis horarios mucho mejor

que antes porque el trabajo anterior era mucho más intenso. Igual siento que con la pandemia actual (Covid-19), al estar todos trabajando desde casa la gran mayoría de beneficios que antes solíamos tener, como una tarjeta para almorzar cerca de la oficina, gimnasio, etc, hoy se perdieron.

**P: ¿Te desmotiva el no poder disponer de estos beneficios?**

R: Yo entiendo que con la pandemia hay muchas cosas que cambiaron, pero creo que la empresa dejó de pensar en la gente. Se están ahorrando muchos costos, y estos beneficios que nos quitaron no fueron reemplazados de ninguna manera. Por ejemplo, pre pandemia, la empresa nos cubría una parte del gasto de internet en nuestros hogares. Dado que hoy estamos trabajando 24x7 desde casa, creo que tienen la espalda como para poder cubrirlo todo.

**P: ¿Crees que una vez terminada la pandemia la empresa va a volver a brindar estos beneficios?**

R: Yo creo que sí. Y la verdad que tengo que aclarar, que de hecho es lo que siempre le digo a mis compañeros nuevos, que estamos en una empresa que siempre te respalda, suelo decir que estamos adentro de una “burbuja”, que es muy distinta a la realidad. Y que dentro de toda esta incertidumbre que tiene el mundo tengo trabajo y un salario en mi cuenta bancaria cada fin de mes. Es la seguridad que me da la relación de dependencia. Espero que este “Work-life Balance” que la empresa siempre nos dio siga sucediendo, a mi siempre me sirvió para estar tranquilo, y pudiendo ayudar con mi negocio familiar. Creo que la empresa va a tener que trabajar mucho para destacarse frente a la competencia como siempre lo hizo en cuanto a sus beneficios, dado que como ahora todos los que podemos estamos trabajando desde casa, hay que reinventar esta política.

## **Entrevista 5**

**Género:** Masculino

**Edad:** Entre 25 y 38 años

**Nivel de estudios:** Posgrado graduado

**Años en empresa actual:** Más de 5 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Supervisión/Jefatura/Coordinación

**P: ¿Podrías contarme brevemente tu situación y experiencia laboral?**

R: Hace casi 6 años que estoy trabajando en el área de Control de Gestión en una multinacional de servicios. Siempre estuve en la misma área, pero tuve la posibilidad de ir creciendo en la misma. Antes de eso, trabajé algunos años en un estudio contable chico mientras terminaba mi carrera de grado universitaria.

**P: ¿Cómo sentiste el salto del pequeño estudio a la multinacional de servicios?**

R: Un cambio muy grande. En el estudio contable me limitaba a hacer muchas tareas repetitivas y mi rol era directamente ayudar a otras personas que estaban trabajando allí. Cuando entre a la multinacional fue muy abrumador al principio, muchos procesos, muchos acrónimos, muchas aplicaciones nuevas y muchísima información por procesar. Tuve que hacer mucho esfuerzo por adaptarme al principio, pero luego de un día para el otro ya te sentís parte. Y esto mismo se lo transmito a cada uno de los chicos nuevos que entra en mi equipo. Al principio es todo abrumador, y luego con confianza y paciencia, cuando menos te das cuenta, ya estás adaptado.

**P: ¿Sentís que la empresa no te brindó los recursos necesarios para no sentirte tan abrumado al principio?**

R: Creo que en estos casi 6 años que estoy veo como la empresa ha ido evolucionando en programas de capacitación para los más nuevos. Yo creo que la empresa hace lo que tiene que hacer brindando todos los recursos necesarios. Después, creo que depende mucho del equipo a donde uno termine cayendo y la gente que lo acompañe, pero, sobre todo, depende de las ganas y el esfuerzo que uno le ponga. También depende del contexto y experiencias

previas, no es lo mismo ingresar con 20 o 21 años siendo tu primer o segundo trabajo que con más de 30 años habiendo tenido distintas experiencias laborales.

**P: ¿Cómo describirías las situaciones de mayor satisfacción que hayas sentido en tu trabajo?**

R: Me encuentro en una empresa que vende servicios a otras empresas, por lo cual el factor humano es fundamental. Creo que hay una cultura de “micro management” muy fuerte instaurada en la empresa donde se nos da la posibilidad de poder administrar nuestros propios equipos. Esto claro que puede ser muy favorable si todo sale bien, pero puede dar lugar a que las cosas se desbanden si no hay un control suficiente. También puedo decir que la empresa tiene una cultura de reconocimiento muy marcada, pero a pesar de eso, siempre que uno recibe un reconocimiento, ya sea de algún supervisor directo o de alguien más, uno se llena de orgullo. También aplica cuando yo mismo reconozco a otros, tener esa posibilidad y ver que mi equipo va para adelante me llena de satisfacción.

**P: ¿Y situaciones de insatisfacción?**

R: A medida que vas creciendo en la empresa, entendés mucho más el panorama general de porque sucede todo lo que sucede. Te terminas dando cuenta que si bien hay una estructura que respalda las cosas, todo depende de decisiones individuales, incluso decisiones que afectan a una gran cantidad de personas. Y esas decisiones pueden depender mucho del contexto de quien este tomándola, ya sea por sus experiencias previas o situación actual, por lo cuál a veces la gente solo piensa en sí misma o en su grupo más cercano y no en todos los que podrían verse afectados. Este tipo de decisiones me toca tomarlas a mi personalmente en distintas situaciones. Una de ellas es cuando decidimos los bonus, promociones, o compensaciones de fin de año. Hay mucha gente que por más de que creas que se lo merecen, no se los podés dar, por una cuestión de presupuesto. Es una cuestión lógica y completamente entendible, pero no deja de ser difícil. Parte del aprendizaje es tener la frialdad suficiente para tomar este tipo de decisiones, pero sobre todo, saber comunicar, sea en el caso que sea.

## **Entrevista 6**

**Género:** Femenino

**Edad:** Menos de 25 años

**Nivel de estudios:** Universitario en curso

**Años en empresa actual:** Entre 1 y 3 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Asistente/Analista o inferior

**P: ¿Dónde trabajas actualmente y cuál fue tu experiencia previa?**

R: Trabajo hace 2 años en una de las empresas conocidas como “Big Four”, haciendo auditoria. Estoy finalizando mi carrera de Contadora Pública. Antes de esto trabaje un tiempo en un estudio contable y dando clases particulares.

**P: ¿Cómo hacés para manejarte con el trabajo y el estudio? ¿La empresa te da flexibilidades para que puedas hacerlo?**

R: Es difícil, termino muy cansada todos los días. Hoy dada la cuarentena estoy trabajando y cursando desde mi casa, pero en una situación normal estoy yendo 3 o 4 veces por semana a la oficina y esas mismas 3 o 4 veces a la facultad. El resto de los días trabajo desde mi casa, busco la manera de coincidir los días que voy a la oficina y la facultad porque tengo bastante viaje. En ese sentido, la empresa nunca hizo ningún problema. Además, me dan 20 días de estudio por año que son 10 más que los que originalmente dice la ley.

**P: ¿Sentís que te afecta vivir tan lejos?**

R: Mi intención era mudarme más cerca de la oficina, pero la pandemia me freno los planes por ahora. La verdad que sí, más de 1 hora de viaje de ida y 1 hora de vuelta. Ahora veré que termino haciendo, la empresa dejo de alquilar el edificio donde estábamos trabajando porque estaba en desuso. Lo que nos dicen es que cuando el aislamiento termine es altamente probable que nosotros terminemos trabajando desde casa por unos meses más, hasta que consigan un nuevo edificio.

**P: Ahora bien, si tuvieras que describir una situación de extrema satisfacción y una situación de extrema insatisfacción que hayas vivido en tus años de tu trabajo actual, ¿Cuáles elegirías?**

R: La situación de más satisfacción que viví fue a fin del año pasado cuando me reconocieron mi trabajo, tuve una reunión con mi jefe y el jefe de el especialmente para eso. Me pagaron un bonus de fin de año que me sirvió mucho. Más allá de la plata, que se tomen el tiempo para eso me hizo sentir muy bien. La insatisfacción que hoy siento también empezó en esa misma reunión. Me prometieron que iban a empezar a trabajar para proponerme una promoción, y aún hoy la estoy esperando. Por suerte son muy sinceros conmigo y me comunican las cosas, donde me dicen que lamentablemente tengo que esperar un poco más por falta de presupuesto en la empresa por la crisis generada por el coronavirus. A pesar de esto, no me puedo quejar, puedo trabajar desde mi casa sin problema y tengo cierta estabilidad, y me considero una privilegiada.

## **Entrevista 7**

**Género:** Femenino

**Edad:** Entre 38 y 52 años

**Nivel de estudios:** Posgrado en curso

**Años en empresa actual:** Más de 5 años

**Puesto en el cual se encuentra:** Supervisión/Jefatura/Coordinación

**P: ¿En dónde estás trabajando actualmente y cuál es tu experiencia laboral?**

R: Hace 15 años que vengo trabajando en el rubro de la administración y finanzas en distintas empresas. Hace más de 8 años que trabajo en la misma, casi siempre en Buenos Aires, contando un período de 2 años donde estuve trabajando en Brasil.

**P: ¿Cómo fue la experiencia en Brasil? ¿Fue algo que buscaste?**

R: En realidad no de manera activa. Me encontraba trabajando directamente con gente de allá por mis conocimientos de portugués y me ofrecieron una posición. Lo acepte sin dudar y nos fuimos con mi pareja. Luego quede embarazada de mi primer hijo y, como decidimos tenerlo en Argentina, nos volvimos.

**P: ¿Conseguiste trabajo fácilmente al volver?**

R: Si, me volví promediando el embarazo por lo cual empecé mi licencia acá en Buenos Aires. Luego de varios meses volví al trabajo, y la empresa me consiguió una asignación en la misma área, pero con un tipo de soporte distinto. 2 años después tuve mi segundo hijo, y decidí tomarme una licencia extendida. La empresa nos brinda 5 meses de licencia con goce, con la opción de 3 meses más sin goce. Al volver, me volvieron a reasignar con las mismas condiciones: misma área y un equipo distinto. Puedo dar fe que la empresa siempre cuida a sus empleados de esta manera.

**P: Además de lo ya mencionado, ¿qué situaciones podrías describir como de mucha satisfacción e insatisfacción en tu experiencia laboral?**

R: Respecto a la satisfacción, se encuentra en línea con lo ya mencionado. Siempre tuve la posibilidad de manejarme con muchas flexibilidades con cada uno de los jefes que tuve. Si bien esto es una clara política de la empresa, creo que también uno tiene que hacer bien su trabajo y mostrar un compromiso para poder obtener estos derechos. El clima laboral que existe es excelente, y puedo afirmarlo habiendo participado en distintos equipos. La verdad que me cuesta encontrar situaciones donde pueda decir que tuve mucha insatisfacción, se me ocurren algunos maltratos que veía a menudo en anteriores trabajos, pero no en el actual. Lo que si te puedo decir es que estoy en una empresa tan cambiante, que a veces uno cambia de asignación de manera muy seguida, hay momentos donde el trabajo es muchísimo y momentos más tranquilos, y uno nunca puede terminar encontrando una verdadera estabilidad.