



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

“ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD EN UNA CONSTRUCTORA DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Psicólogo Organizacional.

Profesor Guía:
Alexandra de Guzmán

Autor:
Pablo Adrián Navarro Egas

Año:
2013

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicos con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

.....
Alexandra de Guzmán
Doctora en Psicología Organizacional
CC. 1704575347

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejercicio se respetaron las disposiciones Legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

.....

Pablo Adrián Navarro Egas

CC. 1714266093

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a toda mi familia y a mi novia por todo el apoyo y el cariño, a mis profesores y amigos que aportaron con sus enseñanzas y buen ánimo.

RESUMEN

En este trabajo de investigación se planteó como objetivo determinar qué factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación, estarían afectando la productividad del personal de una Constructora de Quito. Para esta investigación se utilizó un diseño de tipo cualitativo desde un enfoque descriptivo en el cual se realizó una descripción detallada de los factores motivacionales que influyen en la productividad de la organización.

Se tomo cómo muestra de este estudio a todo el universo, es decir, a todo el personal que trabaja en la Constructora.

Para la recolección de datos se utilizaron dos tipos de métodos. En el primero se aplicó una entrevista semi estructurada a ocho miembros de la empresa, y el segundo método fue un grupo focal que se aplicó a las siete personas restantes. Con la información obtenida de éstos dos métodos de investigación se utilizó como herramienta para el análisis de contenido para generar categorías específicas con respuestas reales, tomando en cuenta cada detalle de la información para filtrar lo más relevante, de esta forma se logró obtener los factores intrínsecos más representativos que afectan la productividad de los colaboradores en su trabajo, siendo estos los conflictos personales, conflictos profesionales, poca seguridad y confianza, y una mala comunicación y compromiso.

De la misma forma obtuvimos los factores extrínsecos que tienen más influencia en la productividad de los miembros que trabajan en esta empresa relacionada a la construcción, la disconformidad salarial, la inconformidad con los beneficios, inconformidad con las instalaciones y espacio de trabajo, y reconocimientos, son los factores motivacionales que se obtuvieron como resultado.

Los factores de la motivación que encontramos a lo largo de esta investigación si responden nuestras preguntas directrices con información adicional que

aporta para generar una etapa de mejora al continuar con una segunda parte del trabajo que consiste en desarrollar un plan de acción que se centrará en corregir, mejorar y prevenir los aspectos intrínsecos y extrínsecos encontrados en las entrevistas y grupo focal que tienen relación directa con la motivación del personal que influyen en los resultados de productividad de la empresa.

ABSTRACT

In this research work aimed at determining which raised extrinsic and intrinsic motivation, productivity would be affecting a construction staff of Quito.

For this research we used a qualitative design from a descriptive approach in which there was a detailed description of the motivational factors that influence the productivity of the organization.

Was sampled in this study to the whole universe, all personnel working at the construction company.

For data collection we used two types of methods. In the first semi-structured interview was applied to eight members of the company, and the second was a focus group method was applied to the remaining seven. With the information obtained from these two methods of research used as a tool for analyzing content to generate real answers specific categories, taking into account every detail of the information to filter the most relevant, in this way it was possible to obtain the intrinsic factors most representative that affect the productivity of employees in their work, and these personal conflicts, professional conflicts, lack of security and trust, poor communication and commitment.

Just as we got the extrinsic factors that have more influence on the productivity of members working in this company related to construction, salary dissatisfaction, discontent with the benefits, dissatisfaction with the facilities and working space, and acknowledgments, are the motivational factors that were obtained as a result.

The motivating factors that we found along this research, they meet our guidelines questions with additional information that contributes to generate a stage of improvement to continue with the second part of the work is to develop an action plan that will focus on correcting, improve and prevent these aspects of motivation are not a concern or reason that productivity is a risk.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
2. MARCO REFERENCIAL	4
2.1.1. Motivación	4
2.1.2. Factores Intrínsecos y Extrínsecos	5
2.1.3. Importancia De Cubrir Las Necesidades	5
2.1.4. Factores Extrínsecos e Intrínsecos de la motivación en las empresas	6
2.1.5. Influencia del comportamiento y las recompensas en el campo laboral	7
2.1.6. Relación entre los factores Intrínsecos y Extrínsecos de la Motivación	9
2.1.7. Responsables del Cambio	10
2.1.8. Influencia de los factores motivacionales en los grupos de trabajo y la productividad	12
2.2. Estudios Relacionados	14
2.2.1. Estudios que determinan que los factores extrínsecos e intrínsecos pueden ser la causa de la insatisfacción laboral	13
2.2.2. Los Factores extrínsecos son más comunes que los intrínsecos en las empresas	15
2.2.3. Los factores extrínsecos e intrínsecos pueden realzar o disminuir la motivación y la productividad en diferente grado	16
2.2.4. Factores que se toman en cuenta para realizar una investigación que busca factores extrínsecos e intrínsecos	16
3. OBJETIVOS	18
3.1. Objetivo General	20
3.2. Objetivos Específicos	20

4. PREGUNTAS DIRECTRICES	20
4.1. Pregunta de Investigación	21
5. METODO	21
5.1. Tipo de diseño y enfoque	21
5.2. Muestreo	22
5.3. Recolección de datos	22
5.4. Procedimiento	23
5.5. Análisis de datos	24
6. RESULTADOS	25
6.1. Resultados de la Entrevista	25
6.2. Resultado del Grupo Focal	35
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	38
7.1. Factores Extrínsecos	40
7.1.1. Inconformidad Salarial	40
7.1.2. Inconformidad con los Beneficios	41
7.1.3. Instalaciones y Espacio de Trabajo	41
7.1.4. Reconocimientos	42
7.2. Factores Intrínsecos	43
7.2.1. Conflictos Profesionales	43
7.2.2. Conflictos Personales	43
7.2.3. Poca Seguridad y Confianza	45
7.2.4. Mala Comunicación y Compromiso	45
7.3. Conclusiones y Recomendaciones	46
8. REFERENCIA	49
9. ANEXOS	53

1. INTRODUCCION

La Constructora está ubicada en la ciudad de Quito, es una empresa que se dedica a la construcción y venta de inmuebles, consolidada hace siete años la Constructora ha ido en crecimiento, buscando objetivos cada vez más ambiciosos y se ha ido posicionando en el mercado de manera positiva. Cuenta con Departamentos bien establecidos, el Departamento de Dirección cumple con las funciones de promoción, generar proyectos innovadores, negociar posibles alianzas, cuidar y mejorar la inversión de los accionistas. Se maneja una estructura vertical centralizada.

El Departamento Administrativo cuenta con el área de contabilidad encargado de llevar la parte financiera al día cómo son la presentación de Balances, pagos a proveedores y pago a empleados a tiempo. El área de compras y logística, se encarga de contratar la mejor opción de servicios o la compra del producto de mejor calidad a un costo que se encuentre dentro del presupuesto, bajo cláusulas y reglas de dicten los contratos de trabajo, además de la coordinación de ruta del chofer, que cumple con las funciones de transportar material a las obras en construcción, cumplir con trámites, mensajería y movilización del personal que lo solicite. El área de Recursos Humanos encargado de nómina del personal, desarrollo organizacional y selección de personal, cumpliendo con todos los pasos necesarios para la contratación, además se encarga de mantener la comunicación interna de la empresa, publicación de políticas, normas, fechas importantes, cumpleaños, organigrama, también manejo de un ambiente laboral adecuado, manejo de rotación del personal, entrevistas de salida, cálculo de liquidaciones y trámites legales con el Ministerio de Relaciones Laborales e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El Departamento Administrativo cuenta además con una asistente administrativa que cumple funciones de auxiliar de compras y contabilidad.

El Departamento de Ventas, se encarga de generar una cartera de clientes potenciales para vender los inmuebles apoyando al cliente en los trámites correspondientes, están encargadas de la parte de marketing y publicidad además son los responsables del seguimiento a trámites legales con los organismos de control, pagos a tiempo de clientes y de aumentar las ventas mensuales.

El Departamento Técnico, cumple con la planificación, diseño, construcción y fiscalización de los inmuebles. Responsables de tener los permisos que la ley establece.

(Manual de objetivos, misión y visión, planificación estratégica Constructora de Quito, 2010, p.55)

La Constructora es una empresa que se dedica a la construcción y venta de inmuebles, consolidada hace siete años la Constructora ha ido en crecimiento, buscando objetivos cada vez más ambiciosos y se ha ido posicionando en el mercado de manera positiva. Manual de objetivos, misión y visión, planificación estratégica Constructora Barraqueta, (2010, p.55)

La Constructora, con base en sus procesos y su cadena de trabajo, pretende cumplir con los objetivos que se plantea mensual y anualmente; entre ellos tenemos:

- Vender anticipadamente lo que construimos.
- Vender los servicios de la Constructora.
- Diseñar y construir soluciones inmobiliarias reconocidas por nuestros clientes por su calidad.
- Ahorro en costos.
- Planificar y controlar sistemáticamente todas las actividades de la Constructora.
- Utilizar sistemas constructivos y apropiados.
- Contar con personal capacitado para construir al menor costo sin afectar la calidad.

Sin embargo, el mayor inconveniente que existe para poder cumplir con este objetivo, está ligado con ciertos aspectos específicos de motivación, que están causando resultados insatisfactorios.

La Constructora está claramente delimitada por áreas de trabajo con funciones específicas, pero cada proceso comparte responsabilidades y genera resultados que constituyen los insumos que se requieren para continuar con los procesos; justamente en este punto, y antes de alcanzar el resultado final, es donde se reflejan inconvenientes y poca productividad.

Partiendo de un diagnóstico levantado en un año, tras haber realizado evaluaciones de desempeño, assessment center, entrevistas y capacitaciones a todo el personal, el área directiva y RRHH confirmaron que una de las causas más relevantes para la baja productividad es el factor motivación.

Es por eso que en el departamento de RRHH de la constructora se elaboró un programa, en el cual se tomará cuenta esta investigación y sus resultados para elaborar un plan de acción que será ejecutado para poder obtener una mejora en la motivación y la productividad.

Adicionalmente, se pretende cumplir con la elaboración del trabajo de titulación para obtener título profesional de mi carrera y se considera como un problema real que necesita ser tratado en un campo organizacional, haciéndome responsable de todo el proceso de investigación y generador de cambio.

Para la Constructora el área de RRHH tiene un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de la empresa, para cumplir este trabajo es importante centrarnos y saber cuáles son los temas que vamos a utilizar en la investigación ya que el campo de la Psicología Organizacional es bastante amplio.

La Psicología Organizacional es la base para nuestra investigación al ser una ciencia diversificada podemos tomar los aspectos que más nos interesan y vamos a profundizar en ellos ya que tiene varios campos importantes que la conforman cómo por ejemplo:

- Evaluación del desempeño: Identificar y evaluar el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo
- Desarrollo de la organización: Estudia la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los colaboradores, grupos de trabajo y clientes.
- Calidad de la Vida Laboral: Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. (Muchinsky, 2002, p.5)

Entre otros campos que no menciono por ser un campo tan extenso, doy importancia a los aspectos más relacionados.

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DISCUSIÓN TEMÁTICA.

2.1.1. Motivación

El concepto de motivación es utilizado en varios contextos y en diferentes sentidos, así que es complicado definirlo con exactitud sin embargo una definición concreta y actual es la de Romeo (2005, p. 20) que dice que la motivación en el trabajo es un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras que de forma simultánea intenta alcanzar las metas de la organización.

Dubrin (2003, p. 10) menciona que para lograr la motivación en las personas se debe entregar responsabilidades y trabajos que sean interesantes. También se debe tomar en cuenta las creencias de las personas para saber hasta qué

punto una actividad puede llegar a satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación. Es por eso que cuando se sabe que una persona valora mucho su trabajo, está intrínsecamente motivada.

2.1.2. Factores Intrínsecos Y Extrínsecos

Herzberg (1987, pág. 88) analiza los factores extrínsecos que influyen en la motivación, los cuales están fuera del control de las personas como por ejemplo salario, los beneficios, la comunicación con superiores al igual que estrato o forma de dirección, las instalaciones físicas y condiciones ambientales de trabajo, las políticas y reglas establecidas en una empresa, reglamentos internos y multas que se pueden generar.

Se estudian los factores de la motivación, factores intrínsecos, factores que están bajo el control de cada individuo puesto que está vinculado con las cosas que realiza en su trabajo. Estos factores incluyen, expresiones, sentimientos, crecimiento profesional y personal, reconocimiento de jefes y compañeros además de las necesidades de autorrealización. Herzberg (1987, pág. 101)

2.1.3. Importancia de cubrir las necesidades

Maslow explicó, que la motivación es esencial para satisfacer esa necesidad, las cuales impulsan un cambio de actitud en el comportamiento. Es por esa razón que la motivación de las personas es distinta. Hay necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y las necesidades de autorrealización. Muchinsky (2002. p. 383)

Con este punto de partida el autor Herzberg consideró que las culturas y sociedades van a tener las necesidades básicas bajo control, consecuentemente las personas se preocuparán por obtener las necesidades superiores. Existen los factores de insatisfacción personal y profesional al igual que la satisfacción personal y profesional. López (1986, p. 228)

Vallenard (1992, p. 111) explica que la motivación intrínseca consiste en las motivaciones internas que la persona siente al realizar las actividades que demanda su trabajo, al mismo tiempo se refiere al hecho de hacer su trabajo por sí mismo y obtener el placer y satisfacción de la participación y compromiso.

La motivación extrínseca incluye el reconocimiento y motivación de factores externos como los reconocimientos que pueden generarse por parte de compañeros o directivos. Es decir que la motivación llega sólo por factores externos. Esta motivación hace que las personas trabajen para obtener recompensas tangibles según comenta Vallenard (1992, p. 112)

2.1.4. Factores Extrínsecos e Intrínsecos de la motivación en las empresas

Vallenard (1992, p. 113) comenta que la causa de la desmotivación o falta de motivación se da cuando las personas no perciben cambios entre los resultados de su trabajo y sus acciones, en este caso no están ni intrínsecamente ni extrínsecamente motivados, con esta consecuencia de desmotivación las personas experimentarán sentimientos de incompetencia y baja autoestima.

Blum y Naylor (1999, p. 472) también comenta que las motivación interna y externa de las personas están en constante interacción, lo que sería lo óptimo en beneficio del recurso humano y la empresa.

Reeve (1994, p. 127) dice que la motivación extrínseca se genera por el deseo de cubrir necesidades externas al comportamiento o situación emocional de las personas, al cumplir con una labor el individuo espera recibir a cambio un premio o un reconocimiento, si el trabajo así lo merece, rechazando todo tipo de llamado de atención o crítica negativa, la manera de reconocer y mejorar la

motivación extrínseca es mejorando el sueldo o entregando un bono, al igual que recibir un reconocimiento público por parte de los jefes o compañeros

Reeve (1994 p. 130) explica que la motivación intrínseca esta ligada a situaciones de carácter personal y sentimental la cual influye directamente en el comportamiento y rendimiento de cada individuo, los problemas personales no se pueden solucionar únicamente mejorando la situación económica.

Gibson (2011, p. 143) en su teoría explica que pueden existir incentivos de diferentes clases, ya sean premios, reconocimientos, bonos, beneficios o seguridad, todos estos factores pueden generar motivación de forma extrínseca o intrínseca, pero hay que tomar en cuenta que cada persona puede tomarlo con diferente intensidad que el compañero, dependiendo de su situación o características personales.

2.1.5. Influencia del comportamiento y las recompensas en el campo laboral

Muchinsky (2000, p. 192) nos habla que las personas en un grupo de trabajo pueden tomar diferentes actitudes o preferencias cuando comparan y comparten opiniones personales, cuando no están de acuerdo con alguna decisión por parte de sus superiores o algún tema de interés para todo el grupo, ese malestar contagia al resto del grupo, generando un entorno de insatisfacción en todos los miembros de un grupo de trabajo.

Robbins (2008, p. 155) expone tres dimensiones importantes que están ligadas a la forma de trabajar cuando una persona está motivada, cuando existe constancia y esfuerzo invertido en un trabajo para alcanzar sus metas está motivada. Dirigir el esfuerzo para alcanzar un objetivo planteado sin tomar en cuenta los problemas que eso implique. Hacer un trabajo adecuadamente, aprovechando todos los recursos de manera óptima.

Robbins (2008, p. 27)

Propone que los líderes de las organizaciones tienen la responsabilidad de conocer cómo funciona el comportamiento humano, al igual que establecer valores sólidos para impartir a sus trabajadores, lo que les ayudará a impartir su visión y búsqueda del éxito.

Robbins (2008, p. 30) Los valores que se implanten en la organización desde un inicio ayudarán a tener un control del comportamiento dentro de la misma. Los valores aportan en la comunicación, resolución de conflictos y liderazgo.

Vroom (1999, p. 63) indica que el esfuerzo que un trabajador concentra para lograr una meta personal y profesional debe estar acompañado de una motivación interna y externa para que ese objetivo sea valedero.

Locke (1990, p. 22) sostiene que las personas tienen un grado de motivación alta cuando aceptan un reto importante que implica de toda su atención y colaboración para conseguir un resultado y cuando se logra la retroalimentación o incentivos que pueda recibir de sus superiores garantiza que el siguiente objetivo será alcanzado nuevamente.

Kast y Rosenzweig (1996, p. 300) anota que la motivación permite que el individuo logre alcanzar sus metas como se ha nombrado en otras referencias. Si logra cumplirlas, el individuo satisfará su necesidad. Si se presentan problemas o dificultades para que esta meta propuesta no se logre, la persona va a caer en la desmotivación.

Davis y Newstrom (2003, p.122) explica que se tienen que diferenciar la prioridad a las necesidades, ya que existen necesidades que se cumplen a corto plazo, como por ejemplo el hambre y la sed, pero también hay otras que se alcanzan en un periodo de tiempo más largo o que implica que las personas deben poner más esfuerzo para alcanzarlo, como por ejemplo la obtención de un título profesional.

Según Vázquez, (2006, p. 149) el empleado debe percibir que está siendo recompensado de manera justa, la motivación no depende únicamente de la recompensa económica. Actualmente se comprueba que las empresas que mejor desempeño y funcionamiento tienen, son las que fijan su atención en mantener un elevado grado de motivación entre sus empleados.

Ehrlich (2002, p. 72) dice que los grupos más manejables tienen de dos a veinticinco miembros. Este número reducido les permite a los miembros reconocer sus diferencias individuales, para poder trabajar y ser unánimemente responsables de los resultados.

Ehrlich (2002, p. 72) explica que en los grupos grandes, el número excesivo de miembros genera conflictos interpersonales que resultan complejos e inmanejables.

Esto hace, que sea más difícil trabajar.

Según Muchinsky (2002, p. 397) el diseño de trabajo tiene origen a principios del siglo XX. Frederick Taylor pensaba que la eficiencia se podía mejorar mediante la utilización y aplicación de un diseño de trabajo cuidadoso para aumentar la productividad de una organización.

2.1.6. Relación entre los factores Intrínsecos y Extrínsecos de la Motivación

Korman (1978, p. 143) hace la una importante relación entre los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos al explicar que un trabajo puede generar un problema cuando existe la predisposición por una tarea al igual que si ese mismo trabajo no tiene un reconocimiento valioso el resultado de este sería una pérdida para la empresa y la persona.

Muchinsky (2000, p. 192) nombra que las personas reaccionan de diferente manera a situaciones que son generadas por una misma atribución. Una persona puede buscar diferentes soluciones para cubrir una misma necesidad.

Según Herzberg (1987, p. 63) el tema de la satisfacción laboral es bastante complejo, la organización debe estar preparada para cubrir las necesidades de las personas que trabajan para ellos, aspecto que muchas empresas dejan pasar por alto, el nivel de motivación previene faltas injustificadas, insatisfacción laboral, rotación de personal, y puede elevar el compromiso, productividad y desarrollo de toda la organización.

Ulrich (2000, p. 15) describe cómo una empresa o un negocio está conformado externamente por sus clientes e internamente por sus políticas. Y que sus gestores deben aprender a conocer como manejar el Recurso Humano, utilizando estrategias claras, resultados, productos, servicios y estructuras para cumplir y repartir beneficios.

En esta investigación el Área de Recursos Humanos de La Constructora se plantea como objetivo, el reconocer qué aspectos hay que mejorar, cuáles pueden ser las debilidades e identificar que procesos hay que corregir, es decir identificar posibilidades de mejora a corto y largo plazo.

2.1.7. Responsables del Cambio

Ulrich (2000, p. 16) define que las funciones de los Recursos Humanos consiste en articular estrategias claras, productos y servicios. También son quienes identifican posibilidades de organización para asegurar que las aptitudes alcancen objetivos estratégicos.

Cuando hablamos de una empresa, los gestores o directivos de la misma son los que llevan la responsabilidad más grande y a quienes les motiva el crecimiento y desarrollo de su negocio, existe un compromiso absoluto.

(Ulrich, 2000, p, 44) “explica las actitudes más comunes que los líderes puede tener al dirigir una empresa, la número uno es el líder como guardián de los valores, al seleccionar profesionales que compartan sus intereses e ideas.

Segundo expectativas altas, se refiere a que existen líderes que marcan objetivos extremadamente altos creando como consecuencia que tarden en crecer y beneficios muy bajos.

Tercero hay líderes que garantizan gran libertad a sus empleados de primera, ellos actúan como representantes de la empresa en beneficio de los intereses de los clientes.

Cuarto demostrar con ejemplos continuos, la misma filosofía trabajando junto a ellos.

Quinto, crear orgullo evitando la arrogancia, recordándoles la importancia de los retos que enfrentan.

Sexto una creencia de que el cliente no siempre tiene la razón, cuando un cliente abusa de los empleados, una forma de decir que la clave para un alto rendimiento es emparejar correctamente al cliente y al empleado”.

Heskett, J.L (1993, p. 6) anota que la actitud de los líderes de empresas exitosas cómo Walmart, Service Master, Southwest Airlines, es que escuchan a sus empleados, comparten experiencias, muchos de estos líderes por ejemplo, acostumbran emplear parte de su tiempo haciendo un turno en primera línea de sus respectivas organizaciones.

Todos los jefes de Service Master acostumbran al menos una vez al año trabajar con el equipo de limpieza y servicios de hospitales y escuelas, a diferencia de empresas menos exitosas.

Heskett, J.L (1993, p. 7) explica que el mensaje de la organización es que la diversión es contagiosa y no cuesta mucho, tiene una importancia muy alta

para la empresa que intenta entregar el máximo posible a sus empleados y clientes.

Existen pocos líderes en general que no están intrínsecamente motivados, tienen interés por llegar a sus empresas pero no demuestran esa felicidad o motivación en la misma, a diferencia de otras empresas de alto rendimiento. Bob Nelson (2005, p. 2)

2.1.8. Influencia de los factores motivacionales en los grupos de trabajo y la productividad

Ehrlich (2002, pág. 84) comenta que en una empresa existen factores claves de mucha importancia que llegan a definir el éxito de la misma, como la importancia del trabajo en equipo, relaciones entre compañeros, manejo de conflictos y cultura organizacional.

Ehrlich (2002, pág. 19) habla acerca del dilema que puede existir cuando dos o más personas trabajan juntas, pueden llegar a cooperar y unir sus esfuerzos para conseguir el éxito en todas sus acciones o bien cada cual puede obstaculizar el esfuerzo que el equipo hace para conseguir sus metas.

Ehrlich (2002, pág. 19) Explica que un estudio realizado con 51 empresas por Fortune 500, señaló que la creatividad se produce cuando existe trabajo en equipo, aumenta el compromiso de los trabajadores hacia la empresa y se toman las mejores decisiones. Además estableció una jerarquía de los beneficios del trabajo en equipo.

1. Mayor productividad
2. Uso eficaz de los recursos
3. Mejor solución de los conflictos
4. Mejor calidad de los productos y los servicios
5. Mayor creatividad e innovación

6. Mejor calidad de las decisiones

El autor Chiavenato (2009, pág. 278) explica que los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización.

Para Chiavenato (2009. p. 278) existen dos enfoques, el tradicional que propone como recompensa o motivación más importante a la parte económica y los premios materiales, procesos estandarizados de evaluación de los puestos, políticas que se aplican por igual a todos los trabajadores. La remuneración está basada en el tiempo y no en el desempeño, se basa en el pasado y en los valores establecidos.

Por otra parte en el enfoque moderno predomina el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos, las metas, satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de desarrollo personal y profesional.

Si bien ya conocemos que la parte económica es sin duda el objetivo y la herramienta que los empleados y empleadores usan para mantener la motivación, existen aspectos de la administración para mejorar y establecer un sistema de recompensas más amplio, tomando en cuenta factores específicos y personalizados. Es por eso de la importancia y ventaja de esta investigación al manejar un universo de personas pequeño en comparación con otras organizaciones, que se puede estudiar y conocer cuáles son los aspectos más relevantes relacionados a la motivación del personal.

En el tema de la motivación en nuestra sociedad se puede dar por hecho que es un tema ya estudiado y la mayoría de empresas la conocen y manejan, pero en la práctica puede ser muy diferente, es por eso que este estudio tiene mucha importancia al describir factores que no se estaban tomando en cuenta en la empresa y se pueden cambiar o mejorar el enfoque, para obtener resultados positivos.

2.2. ESTUDIOS RELACIONADOS

2.2.1. Estudio que determina que los factores extrínsecos e intrínsecos pueden ser la causa de la insatisfacción laboral.

El primer estudio relacionado es de la revista Española de Salud Pública (1995, p. 488) en donde el título de la investigación es el estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid, utilizan como teorías bibliográficas de la motivación a Maslow y Herzberg. Determinan como muestra de estudio al grupo de Enfermería, el cual ha sido estudiado con mayor frecuencia en el campo de la salud, en relación a este tema.

Las investigaciones realizadas con este grupo de trabajadores relacionan la satisfacción con la inestabilidad en el puesto de trabajo y estudios efectuados con el colectivo de médicos han asociado la satisfacción laboral con la carga de trabajo.

Se utilizó el cuestionario Font Roja adaptado de otro instrumento utilizado en el Tech Community Health Study por J. Aranaz 1990. Este cuestionario mide la satisfacción general con el trabajo y una serie de componentes. Consta de 27 ítems valorados cada uno mediante una escala de Likert 1-5, en el sentido de menor a mayor grado de satisfacción, el punto tres se toma como un grado medio de satisfacción. También se escogieron variables socio demográficas (sexo, edad) variables que permiten valorar los criterios de selección (tiempo que lleva en su puesto de trabajo, centro donde trabaja) y otras variables independientes relacionadas con la satisfacción laboral (grupo profesional, situación laboral, turno de trabajo).

Revista Española de Salud Pública (1995, p. 489) anota que el análisis factorial exploratorio, fue la primera prueba que se realizó, de los diferentes

componentes de la satisfacción, ya que la satisfacción es el ámbito que más temas abarca y es el más complejo.

Luego de haber sido evaluado el cuestionario, se realizó la descripción de la muestra en relación a las dimensiones de la satisfacción, y a compararlas con las variables independientes, mediante el test, Mann – Whitney y el test de Kruskal – Wallis.

Luego de la aplicación y medición los resultados indican que el grupo de médicos puntúan más bajo en lo referente a la tensión relacionada con el trabajo y las relacionadas con problemas personales. Las enfermeras encuentran que sus posibilidades de crecimiento profesional son casi nulas. El grupo administrativo es el que demuestra menor satisfacción con el puesto de trabajo, relacionado al espacio físico. Por otra parte, la monotonía laboral es más acentuada en el personal de seguridad y las auxiliares de enfermería son el grupo que más refiere el exceso de trabajo.

Los resultados de una segunda prueba muestran la existencia de mejora en el estado emocional de los trabajadores. Se procedió a modificar la dinámica de la organización por parte de los equipos directivos y el personal que maneja el personal de la empresa. Algunos resultados sugieren una mayor atención en la organización de las tareas para disminuir la tensión en relación con el trabajo, mejorar las vías de comunicación con los directivos, generar las posibilidades de promoción y crecimiento profesional en todas las áreas, flexibilidad en las condiciones de trabajo para evitar la monotonía en áreas operativas.

2.2.2. Los Factores extrínsecos son más comunes que los intrínsecos en las empresas.

Partiendo del modelo de las carencias del trabajador (Herzberg, 1959. p. 50) se plantea analizar si existen diferencias en la percepción de la satisfacción laboral. Es un estudio descriptivo - transversal con una muestra de ochenta

trabajadores pertenecientes al área de administración y operativa de una universidad pública.

Wall (1979, p. 185). El autor dice que el método de recolección de datos en esta investigación fue la utilización del cuestionario de Satisfacción en el trabajo. Los resultados muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres al tener seguro médico y beneficios para su familia, tomando en cuenta los bajos resultados que se dan en relación a la comunicación y relaciones con los mandos altos, al igual que los trabajadores con más edad con mayor antigüedad que tienen un contrato que les asegura un puesto de trabajo fijo para cumplir con el tiempo que necesitan para obtener su jubilación. A diferencia del resto del personal que debe cumplir con un contrato de servicios ocasionales, con un sueldo básico, tiempo definido y pocos beneficios, lo que ocasiona una rotación elevada en el área de servicios. Se concluye que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en esta muestra, independientemente de las distintas variables medidas. Es por eso que la organización debe tomar en cuenta estos resultados y generar acciones concretas para mejorar la comunicación.

2.2.3. Los factores extrínsecos e intrínsecos pueden realzar o disminuir la motivación y la productividad en diferente grado.

En otro estudio en una muestra del personal de administración y servicio de la Universidad de Huelva se centraron en determinar, si existen diferencias en la satisfacción laboral en función del género, puesto, tipo de contrato y antigüedad en la universidad, teniendo como referencia el Modelo de las carencias del trabajador y la definición de insatisfacción. (Herzberg 1959, p. 46)

Utilizaron un método descriptivo, con una muestra por conglomerado de 220 personas tomando en cuenta edad, sexo, estado civil y función.

Las escalas de interés miden: factores intrínsecos que abordan aspectos como el reconocimiento laboral, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea y factores extrínsecos que aborda aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, el salario, las condiciones físicas del trabajo.

Además también se aplicó un pequeño cuestionario con ítems socio demográfico: sexo, edad, estado civil, escala laboral, tipo de contrato y antigüedad en la (Universidad Alonso Martín, 2008, p. 2-5)

Los resultados describen que las condiciones de trabajo como las políticas, los horarios y salario son factores importantes para que las personas tengan un desempeño eficiente en cada uno de los procesos. Y las personas que forman parte y aceptan las condiciones de la empresa a pesar de no estar de acuerdo con ellas causan insatisfacción.

Pero los resultados demuestran que la muestra del personal Administrativo y de Servicios se encuentra satisfecha con los horarios de trabajo, la estabilidad laboral, la apertura para desenvolverse como la libertad para tomar decisiones confiando que son las más efectivas, carga de trabajo, la cantidad de responsabilidades que se le asignan, para la empresa, están satisfechos con sus compañeros de trabajo, con los horarios y que puedan realizar distintas actividades. Esto nos habla de que prefieren una organización descentralizada con una buena estructura horizontal y cierto grado de autonomía.

Los resultados muestran que el personal Administrativo y de Servicios están satisfechas en la mayoría, pero la distribución de los factores propuestos por Herzberg como las relaciones sociales con mandos medios y el método de dirección de los superiores y son los principales factores que representan un problema para la muestra en estudio.

En las relaciones y estructuras de relación, existe un deseo de ser dirigidos tomando en cuenta las competencias, la preparación con un sistema de comunicación vertical que tenga apertura, bidireccional y empático.

2.2.4. Factores que se toman en cuenta para realizar una investigación que busca factores extrínsecos e intrínsecos

En otro estudio relacionado la REIS (Revista Española de Investigaciones Sociológicas) Pérez Rubio (2010, p. 133), dice que la principal finalidad de este estudio es determinar los distintos planteamientos de la motivación y la satisfacción laboral. Se debe tomar en cuenta que en este estudio las expectativas de las personas son diferentes.

Se basa en reconocer las diferentes características y resaltar las que más se han preocupado por aspectos que están ligados a las relaciones sociales. Tomando en cuenta que en la psicología las expectativas de las personas son una expresión de las necesidades, que desean cumplir.

El comportamiento de los empleados puede ser un síntoma de varios factores, se debe analizar el lado sentimental, las relaciones de trabajo con sus compañeros y específicamente el cómo manejan las personas las relaciones sociales.

Para la investigación es importante reconocer dos aspectos importantes en el campo laboral:

- El ámbito social, la importancia que tiene la satisfacción y la adaptación que genera mayor productividad y eficacia en los diferentes cargos.
- Aquel que define los problemas de satisfacción e insatisfacción

Además se toma en cuenta, aspiraciones, valores motivaciones, de los trabajadores para tener un ambiente de trabajo satisfactorio para todos los colaboradores.

La importancia que tienen las condiciones de trabajo, las políticas, el nivel de productividad, remuneración, las relaciones sociales y modelos culturales (López Pintor, 1986, p. 219)

La Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología (2006, p.331), partiendo del enfoque de Litwin y Stinger (1968), define como elemento fundamental la perspectiva que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que se desarrollan en un medio laboral, tomando en cuenta todas las variables que puedan afectar a las personas ya sean factores internos o que provengan de afuera.

Al estudiar el clima organizacional de una empresa, se espera identificar la percepción que los individuos tienen cuando se encuentran en la organización al igual que la organización sobre ellos.

De igual forma generar retroalimentación sobre los procesos que definen el comportamiento en la empresa, para reconocer cambios importantes en actitudes y conductas, así como en la estructura general de la organización

Previamente a la aparición de esta teoría, se usaba una única escala simple para medir la satisfacción laboral. Las puntuaciones en el extremo superior de la escala reflejaban altos niveles de satisfacción laboral, mientras que las puntuaciones en el extremo inferior representaban alta insatisfacción.

Díez de Castro y Redondo López (1996, p. 227). Explica que la investigación basada en la teoría de motivación es bastante amplia lo que implica que existen varios factores que se deben tomar en cuenta al momento de escoger los que se buscan para medir la satisfacción laboral.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar qué factores extrínsecos e intrínsecos motivacionales que estarían afectando la productividad en el grupo administrativo de una Constructora de Quito

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir la relación entre la Motivación del personal y la productividad en la constructora de Quito.
- Determinar si los aspectos extrínsecos de la motivación influyen en el bajo rendimiento de la productividad en la Constructora de Quito.
- Determinar si los aspectos intrínsecos de la motivación influyen en el bajo rendimiento de la productividad en la Constructora de Quito.

4. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿La motivación salarial es la más influyente para con la productividad?
2. ¿El tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo tanto como las políticas de la empresa y reglamentos internos influyen en el rendimiento del personal?
3. ¿Los factores cómo el crecimiento personal y profesional son determinantes en productividad?

4.1. Pregunta de Investigación

¿Qué factores motivacionales influyen en la productividad en una constructora de Quito?

5. METODO

5.1 Tipo de diseño y enfoque

Para esta investigación se utilizará un diseño de tipo cualitativo desde un enfoque descriptivo en el cual se realizará una descripción detallada de los factores motivacionales que influyen en la productividad de la Organización.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos. (Flick Uwe, 2012, p. 21)

La investigación a realizar es un trabajo cualitativo el cual identificará qué factores afectan la productividad, la investigación parte de la identificación de falta de productividad y baja motivación del personal por parte de la Dirección y RRHH, tema que corresponde a un aspecto del Clima Laboral de la Constructora.

Es una investigación cualitativa ya que con el estudio de campo se levanta información que describe la situación de la empresa mas no comprueba una hipótesis establecida al inicio del estudio.

Es importante procurar captar el sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que rodea a los colaboradores.

5.2 Muestreo

La muestra a tomar en esta Investigación es de todo el personal administrativo que pertenece a una Constructora de Quito, la muestra es todo el universo, el número de personas es de quince.

Se toman en cuenta todas las áreas que están conformadas en un organigrama delimitado.

5.3 Recolección de datos

Para recolectar la información aplicaré entrevistas a un grupo del personal de la Constructora, ocho personas, para poder obtener la información específica; se utilizará entrevistas semi estructuradas, de esta forma podemos profundizar con preguntas adicionales.

Las entrevistas se aplicarán a ocho personas tomadas aleatoriamente, se manejarán preguntas referentes a la motivación laboral de cada colaborador, comenzando por tomar datos descriptivos que nos ayudarán a ubicar la situación y las circunstancias del personal como por ejemplo, edad, estado civil, cargo, funciones generales que desempeña, etc. Una vez que tengamos la información necesaria podemos indagar en los campos internos y externos de motivación e ir generando grupos o categorías que se repitan y tengan importancia alta como por ejemplo, relaciones con los superiores deficientes o negativas. Al crear las categorías se tiene que interpretar la información y darle el sentido que se necesita.

De esta manera obtenemos información específica que será comparada, clasificada, interpretada y detallada en un informe escrito al área directiva.

El segundo método de recolección de información en este caso el Grupo Focal se aplicará a las siete personas restantes, este método tiene características diferentes que permite complementar la información que buscamos, planteando un tema, en este caso motivación laboral, se crean diferentes escenarios que nos permite reconocer reacciones positivas y negativas, críticas, reclamos, explicaciones, influencias y sugerencias. La información se filtrará con la interpretación y reconocimiento de los temas veraces.

La información obtenida de las entrevistas y grupo focal, será utilizada en el reporte final haciendo una explicación del por qué se debe tomar en cuenta los factores encontrados que afectan directamente al rendimiento y la productividad del personal y por ende de la empresa en conjunto.

5.4 Procedimiento

Para proceder con el uso de los métodos de investigación planteados se utilizará una autorización firmada por parte de los colaboradores; se planteará este estudio en la planificación anual del departamento de RRHH el cual es comunicado al personal para comprometer a todos a participar en esta investigación.

Existe el respaldo del área directiva la cual está muy interesada en obtener esta información, para que en el futuro se pueda trabajar en un plan de acción para buscar mejoras y aumento de productividad.

Durante el procedimiento de investigación, al aplicar las entrevistas en primera instancia se presentaron problemas al momento de controlar las respuestas, el entrevistado se desvió del tema y expuso sus quejas en todas las preguntas que se le planteaba lo que dificultaba indagar sobre los temas de interés, otro grupo de personas tenía temor, pensando que los Directivos podían tomar represalias al enterarse de sus respuestas, esto ocasionaba que no contestaron a las preguntas que se les hacían.

Se realizó otra sesión de entrevistas, manteniendo el control de la conversación, recordándole al entrevistado cual era la parte importante de la pregunta si se desviaba del tema, de esta manera se solucionó el primer problema que tuve al momento de realizar este método.

En el caso de las personas que preferían evitar dar su opinión, se dio una charla a cada uno de ellos antes de empezar con las preguntas, explicándoles que sus respuestas serían confidenciales.

En el grupo focal se produjeron enfrentamientos verbales entre compañeros, la comunicación y el respeto por la opinión de los demás hizo que el conflicto sea controlado.

5.5 Análisis de datos

En un análisis de contenido se escogerán categorías específicas que tendrán que ser analizadas con cada caso.

El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento para recoger información que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante a su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos. (Klaus Klippendorff, 1990, p. 28)

El análisis de contenido cualitativo consiste en un conjunto de técnicas sistemáticas interpretativas del sentido oculto de los textos. Al igual que el

análisis de contenido cuantitativo clásico parte de la lectura como medio de producción de datos.

La recolección de datos será expuesta en un informe escrito describiendo la importancia de cada aspecto que se haya recolectado por los métodos de investigación antes explicados.

Esta información será confidencial, guardando la privacidad del personal; el manejo de los resultados será de conocimiento únicamente para el Área Directiva y RRHH, puesto que la información que se manejará es de gran importancia para la empresa.

Las categorías seleccionadas fueron escogidas tomando en cuenta varios factores cómo indica la teoría del análisis de contenido, en las entrevistas y en el grupo focal se observó el lenguaje no verbal, las reacciones, el tono de voz, los tiempos para responder.

La grabación de voz permitía reproducir varias veces una respuesta para analizar todos estos aspectos.

6. RESULTADOS

En esta investigación se lograron alcanzar los objetivos propuestos en un inicio, se pudo describir los factores intrínsecos y extrínsecos que están afectando a la productividad de la Constructora.

6.1 Resultados de la Entrevista

1. ¿Cuáles beneficios no obligatorios que la empresa le brinda le resultan de mayor provecho para Ud. y su familia?

Existen reuniones que son específicamente de integración que son importantes.

Me gustaría que la empresa gestione un plan institucional para adquirir un seguro de vida, salud o un plan de jubilación.

Bonos por proyectos cumplidos o recompensas por servicios, (Se dice que los proyectos y servicios que tenemos son nuestra responsabilidad y por eso no merecemos bono, ya que está incluido en nuestro sueldo, pero el sueldo es demasiado bajo en relación al trabajo que se realiza.

Reembolso de gastos educativos.

Participación

Incentivos por rendimiento y flexibilidad

Respeto y dignidad

Retener al personal para evitar la rotación que a mi forma de ver cuesta tiempo y dinero.

No recibí las utilidades del anterior año.

Categorías:

Las categorías están de acuerdo a las respuestas más representativas y la cantidad de veces que se repitieron los beneficios relacionados a la pregunta planteada.

2. ¿Qué tanta flexibilidad hay en la planificación de sus días de vacación?

Es limitada, se menciona constantemente la siguiente frase, “El empleador tiene total derecho de negar y escoger a su conveniencia los días de vacaciones”, “con este argumento nosotros no podemos planificar vacaciones con la familia, amigos o días específicos de preferencia”.

No me dan los días que solicito, es incomodo ir a preguntar o solicitar las vacaciones por que se molestan y la respuesta por lo general es una negativa.

En el caso de tomar las vacaciones, lo más común es que llamen o envíen mails de trabajo que lo único que hacen es interrumpir el tiempo libre que has ganado legalmente. Lo peor de todo es que son mail con reclamos y llamados de atención.

(Existe mal estar en este sentido en la mayoría de entrevistados)

El mal estar es general en todas las áreas sin contar con las respuestas que plantea el área Directiva que expone que las vacaciones son el único beneficio que el empleador en este caso el Gerente y la Sub Gerente pueden decidir y planificar de acuerdo a los intereses de la empresa, tomando en cuenta tiempos de construcción y entrega de objetivos propuestos para dar razón a los inversionistas y a los clientes.

El departamento Administrativo Financiero no puede dejar de cumplir con las obligaciones que se tiene en la planificación anual, un limitante para poder designar funciones y disponer de las vacaciones es por el número de personas, las cuales tienen obligaciones y responsabilidades específicas y no hay personal que haga el relevo de funciones, por lo tanto las fechas solicitadas para gozar de las vacaciones son modificadas o negadas temporalmente.

En el caso de los Técnicos la respuesta que se repitió fue, con ese tema no tengo problemas siempre aceptan las vacaciones que solicitamos.

**3. ¿A qué cree Ud. que se debe que la gente salga de la empresa?
¿Ud. si tuviera otra opción de trabajo qué le impulsaría a aceptarla?**

El sueldo es bajo en relación a otras Constructoras.

No hay colaboración que se espera de los compañeros, este tema se repitió en la mayoría de personas.

Impulsaría la parte económica y dejar atrás el seguimiento continuo que es bastante molesto, sobre todo si el trabajo depende de terceras personas para cumplirlo, el seguimiento es molesto y no aporta con nada positivo.

Sólo se fijan en los resultados, sin importar el esfuerzo o lo que se intente hacer para cumplirlos ya que en muchas ocasiones en el trabajo de la construcción hay que depender de terceras personas y cuando no se alcanzan estos resultados, las represalias son fuertes, frases cómo, si no lo hago yo mismo no salen las cosas, para que les contrato a ustedes, hasta un niño de 8 años se daría cuenta, y para que estas en ese puesto, o multas directas al sueldo y si uno quiere apelar o pedir una consideración en ese sentido tienen la idea de que uno es poco honesto y no acepta la responsabilidad.

Dejarían de trabajar en la Constructora, puntualmente por cuatro factores: Mejor salario, mejor trato, mejores instalaciones, mayor colaboración y trabajo en equipo.

En esta pregunta las categorías son definidas, Tema salarial el cual ya es sesgado para nuestra investigación, la poca colaboración entre compañeros es un tema para poner atención ya que las relaciones interpersonales son bastante buenas, basándonos en las respuestas y experiencias personales, este factor tiene causas que van relacionadas con la falta de organización, dedicar el tiempo a cumplir responsabilidades de su puesto y poner en segundo plano la colaboración, lo que tiene como causa que la Dirección o Líder de área debe poner tareas prioritarias para no perder el tiempo y repreguntar o solicitar que se atienda el trámite sin excusas, dándole la importancia y concentración del caso.

4. Después de pedirle una breve definición de qué es un adecuado ambiente laboral para él o ella, le pediría que me explique en qué cosas la empresa acierta y en qué cosas no está de acuerdo según su definición.

Aciertos: Hay amistad y momentos agradables, se toman en cuenta festividades y fechas especiales.

Apertura y ayuda con el 50% del valor de capacitaciones que sean necesarias.

Se incentiva el plan de carrera

Se preocupan por los temas o circunstancias personales, hay apoyo y apertura para poder pedir permisos de diferente índole.

Los procesos están definidos

El personal tiene apertura para solicitar préstamos y anticipos de sueldo.

Negativas: No se tiene trabajo en equipo, cuando se pide ayuda al compañero, no se tiene toda la ayuda, hay trabas, pretextos y es incomodo pedir favores que son necesarios.

Las personas exigen muchas cosas: como por ejemplo pagos a tiempo, permisos, horarios flexibles, aumento de sueldo y en el momento en que se les pide a ellos que se considere el pago de horas extras en feriados o fines de semana, no se tiene nada positivo, sólo excusas y se molestan por estas peticiones.

Es importante explicar que existen consecuencias que sufre la Constructora al no cumplir con este tipo de requerimientos específicos nombrados en el párrafo anterior, ya que cuando la Directiva pide a los empleados que dediquen un tiempo extra fuera de horarios de oficina o ayuda adicional en algún trabajo que no les corresponden por ser de otra área, las respuestas que obtienen son negativas por parte de los empleados.

Las instalaciones son pequeñas.

La prioridad de los procesos planteados no es clara.

Los compañeros tienen un nivel de motivación bajo por temas personales, el principal más común son conflictos maritales y divorcios, madres solteras con problemas de juicios de alimentos, problemas económicos, deudas y solicitud de anticipos o prestamos continuos.

Las personas se aprovechan de sus situaciones personales, la mayoría, para pedir permisos innecesarios, tema injusto para las personas que no lo hacen tan seguido.

Los directivos piden toda la información o planificación para poder actuar, la parte negativa es que ellos no comunican adecuadamente, cuando salen de vacaciones, ausencias por temas personales, lo que ocasiona exigencias a último minuto, tramites al apuro, documentación detenida por falta de firmas, temas pendientes que se dejaron sin sugerencias o soluciones para superarlo. No hay comunicación sólo imposiciones.

5. ¿Cuándo realiza un trabajo y usted cree haber cumplido con su responsabilidad sobrepasando sus propias expectativas, usted cree que la parte directiva si se da cuenta de esos resultados?

Se da las felicitaciones y reconocimientos únicamente en el área técnica, es decir, los arquitectos o ingenieros, ellos si son reconocidos con bonos y reconocimientos gracias a sus trabajos palpables.

Al igual que en el área comercial, aun que no se cumpla la planificación mensual y se cumpla alguna venta o recepción de pago, tienen comisiones, más aun cuando no sobre pasan las expectativas, existen reconocimientos y bonos

En el área administrativa no ocurre nada de eso, cuando se sobrepasan las expectativas la directiva ve a esto como parte normal del trabajo, no existen reconocimientos parecidos o comparables con las otras áreas.

¿La comunicación, el compañerismo y sus herramientas de trabajo le ayudan a cumplir sus responsabilidades correctamente?

La comunicación es muy limitada ya que los directivos toman las decisiones y no hay oportunidad de tomar decisiones propias, no nos comunican las decisiones o planificaciones que hay para el mes, sólo tareas y proyectos definidos.

Si hay compañerismo pero poca colaboración entre áreas, hay trabas y pocas ganas de colaborar con los demás.

Si hay las herramientas y materiales necesarios para trabajar sin duda que este tema de recursos ayuda a cumplir correctamente los objetivos.

Las áreas administrativas sobre todo las personas que manejan la contabilidad no conocen las construcciones, tiempos de entre de los proyectos, ferias inmobiliarias, cuál es el fin de ciertas compras de materiales ya sean para construcción o para temas comerciales como por ejemplo publicidad, volantes.

Mala comunicación, se considera por lo conversado que las personas tienen lucha de poder y no quieren recibir órdenes o solicitudes de nadie más que no sean el Gerente o Sub Gerente.

7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?

Se considera que en las reuniones y talleres que se han realizado, la directiva pide comentarios y sugerencias para solucionar problemas, sobre todo a la parte técnica, en la parte administrativa las planificaciones y ordenamientos van en función de lo que decida el área técnica y comercial.

Los Técnicos consideran que hay sugerencias que no se toman en cuenta relacionadas a exigencias en tiempos y modelos que no son los mejores.

La empresa tiene reuniones continuas para verificar el cumplimiento de las planificaciones mensuales, soluciones que se pueden plantear a problemas o accidentes inesperados como los robos a las obras de construcción que han sucedido en los últimos años.

Pero retomando el tema de la comunicación, las opiniones se las toma en cuenta para solucionar el inconveniente pero la parte Directiva tiene la última palabra y suelen cambiar las opiniones o sugerencias en reuniones privadas, lo que deja como conclusión que las aportaciones que hace el personal no son consideradas del todo.

8. ¿Cómo se ve en 3 años, cree que la empresa le da oportunidades de crecimiento profesional y personal?

La Constructora si brinda esa oportunidad aparentemente y ese es el discurso que se maneja en las reuniones, pero en la realidad pasa el tiempo y esa frase se convierte en tu desempeño no es suficiente para tener un cargo superior, no conocemos a alguien que haya ascendido, únicamente a una pasante que trabaja como vendedora.

El aspecto de crecimiento personal se toma en cuenta, a pesar de que el 95% del personal tiene problemas personales importantes, La Subgerencia presta atención a estos aspectos pero comete un error al solucionar el problema al acceder a la petición de préstamos o anticipos de dinero, con la intención de que mejore su situación, estado de ánimo, la parte emocional, concentración y motivación mejore para beneficio del trabajador y la Constructora.

La Directiva comenta que para ellos es una prioridad tratar estos dos temas en Talento Humano, existe un plan de carrera en donde existen entrevistas con información sobre sus aspiraciones y planes que le interesan a la empresa y al trabajador.

Siempre pensando en el bienestar del personal, existen reuniones de crecimiento personal que brindan consejos para mejorar el manejo de dinero y la importancia del núcleo familiar.

Capacitaciones que desarrollan habilidades interpersonales y trabajo en grupo. Talleres para aumentar el compromiso, todos estos temas son beneficiosos para el desarrollo personal y profesional.

9. ¿Cuál es su percepción en el tema salarial? Son los salarios equitativos de acuerdo a lo que se paga en el mercado en cargos similares.

Los entrevistados del área Comercial comentaron que hay que ser conscientes de la calificación y preparación para ocupar el puesto de trabajo.

Tomando en cuenta las recomendaciones, las respuestas tuvieron un giro de 360 grados y después de tantas quejas sobre el tema salarial, las personas a excepción de los arquitectos e ingenieros civiles, supieron decir que no se sentían al cien por ciento calificados para el puesto que están desempeñando ya que en área comercial no hay personas que tengan o estudien una carrera de ventas o marketing, el área de compras y logística no tiene experiencia, únicamente la formación de capacitaciones que a asistió.

Si hacemos categorías en esta pregunta, sería que las personas dejan de lado el mal estar o inconformidad con el tema salarial y toman una posición de conformidad al reconocer que no están preparados académicamente para desempeñar el trabajo en sus respectivas áreas.

Problemas de colaboración y trabajo en equipo

Marc I. Ehrlich (2002, pág. 79) comenta que en el trabajo en equipo no es necesario que exista un liderazgo. De lo contrario para que un grupo funcione eficientemente se necesita un líder que tenga la capacidad de motivar, seguro y adaptable.

Marc I. Ehrlich (2002, pág. 79) aún cuando exista un líder principal, pueden existir mandos medios con personas que lideren grupos más pequeños para cubrir ciertas necesidades del grupo de manera más rápida. Así podemos distribuir las responsabilidades e importancia a una sola persona.

En un equipo nuevo y con pocas personas como es el caso de la Constructora el liderazgo está en la parte Directiva, es por eso que en las demás áreas la comunicación y colaboración son frágiles.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación expresión emocional e información según (Robbins 2004, pág. 284)

La comunicación controla la conducta de los miembros, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir, cómo es informar inconformidades a sus jefes, obedezcan normas y políticas, de esta manera se realiza una comunicación de control. La comunicación informal, el acoso, hostigamiento a empleados productivos que limitan su trabajo también controla la conducta.

(Robbins 2004, pág. 284)

La comunicación promueve la motivación, al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué también lo están haciendo y que se puede hacer para mejorar el desempeño. (Robbins 2004, pág. 284)

El grupo de trabajo para muchas personas es una fuente de trato social, la comunicación es el medio para manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. (Stephen P. Robbins 2004, pág. 284)

La expresión emocional facilita la toma de decisiones. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control, estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. (Stephen P. Robbins 2004, pág. 284)

6.2 Resultado del Grupo Focal

Las categorías se formaron tratando temas de motivación, factores intrínsecos y extrínsecos, las personas respondían con preocupación y no se tomaban mucho tiempo para expresar lo que sentían, la parte Directiva no participó en el grupo focal para que el personal no se sienta intimidado al momento de dar su opinión o que las personas traten de quedar bien frente a sus jefes con comentarios o respuestas falsas.

Las personas en primera instancia no se sienten motivados, analizando razones, hay tres factores importantes, primero los temas personales – familiares, preocupaciones y llantos se dieron al momento de comentar las razones que les quitan concentración para hacer su trabajo sin interrupciones con llamadas de teléfono urgentes y con malas noticias, en muchas ocasiones causando que las personas tengan que salir de urgencia dejando sus tareas para otro día, ese tipo de cosas generan atrasos y demoras de los procesos que son importantes para el resto del grupo.

Los empleados están de acuerdo con las políticas de la empresa, agradecen la flexibilidad que La Constructora tiene respecto a los permisos ocasionales que solicitan en horas de oficina, pero por esta misma razón las horas sumadas semanalmente que el personal se ausenta son aproximadamente siete horas, por esta razón es uno de los principales factores intrínsecos que afectan la motivación de las personas.

El segundo factor salió a la luz cuando se topó el tema de ambiente laboral en el trabajo, el apoyo, la presión, la confianza y cohesión, generaron reacciones

negativas en las personas, tomaron una postura de inconformidad y se notaban molestas, cuando se profundizó en el tema, la gran mayoría no estaba de acuerdo con la alta rotación de personal, sacaban varias causas por la que este problema se está dando en la Constructora en los dos últimos años, le dieron mucha importancia al trato por parte de la Directiva, comentaban que los llamados de atención son validos pero demasiado repetitivos, se usan comparaciones en todo momento y no se valora las decisiones tomadas por iniciativa propia, se aplican multas por la culpa de terceras personas, cuando existe un llamado de atención también ponen en juego los valores de cada individuo, lo que sacan como conclusión que no es válido, las personas empiezan a trabajar con muchas ganas pero la relación se desgasta y prefieren ir a otro lugar de trabajo.

Según Koys y Decottis (1991, p. 270) señalan que las facetas del clima de las organizaciones pueden agruparse en las ocho siguientes: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, e innovación.

En todo el proceso no se notó ningún liderazgo de alguna persona, todos querían tener la palabra y estaban seguros de tener la razón, en un momento perdí el orden, las personas empezaron a usar acusaciones fuertes y empezaron a pelear entre ellos, tuve que levantarme para calmar los ánimos y poder continuar, esto es importante mencionar ya que es un indicador de que el problema es real y grave con respecto al compañerismo y trabajo en equipo. No existe colaboración, existe competencia de poder, cada uno quiere tener más importancia que el otro, si la persona gana cien dólares americanos más que el otro, cree tener más poder o importancia al momento de opinar o tomar decisiones, lo que genera conflictos y los canales de comunicación se cierran. Cabe mencionar que el grupo focal fue una forma de desahogarse de algunos de los participantes, otros tomaron en un inicio el tema con mucho humor y sarcasmo, pero lo importante fue que al final los dos grupos empezaron a sacar aspectos reales con valor importante para esta investigación.

(Ehrlich 2002, pág. 84) explica que nuestra conducta es un fenómeno complejo y complicado, la cual se rige en varios aspectos cómo nuestro estilo de liderazgo, la forma de relacionarnos con los demás y las reacciones personales frente a los sucesos de la vida. Uno de esos aspectos son los complejos.

Carl Gustav Jung (2008, pág. 118) define a los complejos como la unión de anhelos y experiencias que influyen de manera inconsciente en la personalidad en los individuos.

En un equipo de trabajo es importante conocer las aptitudes y las debilidades que puedan influir en las relaciones que se pueden dar en un trabajo, de esta forma las personas pueden manejar a las personas y evitar conflictos o malos entendidos sin importancia. (Ehrlich, 2002, pág. 85)

Grandiosidad: Prevalece el sentimiento de superioridad sobre los demás y tienden a sufrir de soledad.

Inconformidad: Impacientes, no se conforman con nada, mal carácter, manipuladores

Egocentrismo: Egoísmo, bajo trabajo en equipo busca solo su beneficio sobre el de los demás

Astucia: Deshonesta, conflictiva y culpa a los demás de su pobre desempeño

Sensibilidad: Desconfiado, conflictivos, negativos, inferioridad e inseguridad

Incertidumbre: Desconfiados, prefiere trabajar sólo, agresividad con las demás personas, no comparten los éxitos ni logros de sus compañeros.

Perfeccionismo: Su aspecto positivo es alejar del conformismo, positivo, busca el éxito.

(Ehrlich, 2002, pág. 87)

En la parte negativa el perfeccionismo es negativo en todo momento, busca la atención y reconocimiento de los demás, cree tener la razón en todo, pesimismo que contagian al resto del grupo.

Espontaneidad: En el aspecto positivo aporta con positivismo, innovación y energía que promueve el cambio.

En lo negativo: existe nervios, inquietud, impaciente, intolerante y en ocasiones puede ser hiriente con sus comentarios.

Generan poca estabilidad, conductas que provocan confrontaciones y pleitos territoriales.

Pasividad: La pasividad en lo positivo evita conflictos y busca soluciones, paciencia y fortaleza.

La parte negativa lleva a la resignación, conformismo, silencioso y baja motivación, la apatía y poca colaboración se convierte en un mal hábito.

Competitividad: En lo positivo genera una competencia sana que contribuye a la sinergia y habilidades, este nivel de rivalidad amistosa en una organización alcanza un alto nivel de desempeño y espíritu que contagia positivamente a los demás miembros.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al describir la relación directa que existe entre la motivación y la productividad de la Constructora, en un inicio el área Directiva reconocía que el tema de la motivación en el trabajo era un problema grave, las evaluaciones de desempeño resaltaban un bajo rendimiento, los objetivos que se plantean mensualmente no se cumplían según lo esperado, el compromiso de las personas era nulo en ciertas áreas, se invirtió en capacitaciones que el personal requería y capacitaciones que la Directiva creía necesarias, se organizaron reuniones semanales para ver resultados a corto plazo, la

planificación mensual fue otro indicador, se realizaron entrevistas personalizadas con el fin de saber la situación personal de cada colaborador y los resultados fueron desalentadores. Es así que en conjunto el área Directiva y Recursos Humanos decide hacer una investigación que describa cuáles son los factores motivacionales que están afectando a los empleados y conocer cuáles son los motivos de su bajo rendimiento.

Para obtener esta información se efectuó una entrevista a ocho empleados seleccionados al azar y un grupo focal a los siete restantes.

Vale la pena mencionar que en la primera sesión de entrevistas al grupo elegido no se logró obtener la información que se esperaba, ya que la mayoría de ellos se dedicaron a criticar los procesos, desahogar su mal estar con temas que no correspondían a las preguntas planteadas, lo que se convertía en un monólogo por parte del entrevistado, esta experiencia fue muy enriquecedora ya que las personas entrevistadas se dieron cuenta realmente de que se trataba la investigación y el objetivo que se quería alcanzar, es por eso que se procede a entrevistarlos por segunda vez.

Con esa experiencia se tuvo que realizar una segunda sesión para cumplir con la recolección de datos que estaba planteada, en esta ocasión la manera de hacer las preguntas y hacer una entrevista semi estructurada permitió que todos los entrevistados aporten con información específica.

Tanto en las entrevistas cómo en el grupo focal se pudo comprobar que la relación que existe entre la motivación y la baja productividad si existe y es un caso real.

Para que nuestra investigación sea más precisa, se determinó describir los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación y la relación que existe con la productividad.

7.1. Factores Extrínsecos

7.1.1. Inconformidad Salarial

El cien por ciento de los trabajadores estaban de acuerdo con que los sueldos eran bajos en relación a las responsabilidades y la carga de trabajo designado generando rotación excesiva, el área Administrativa fue la que más énfasis puso en este aspecto, ya que no reciben comisiones como el área de ventas y tampoco reciben bonos o incentivos por buen rendimiento cómo el área Técnica, a pesar de que cumplen con su trabajo y en ocasiones sobre pasan expectativas.

Es sin duda el factor que se repitió en todas las personas que estuvieron bajo este proceso de investigación, el descontento y las reacciones que genera este tema es evidente, la teoría investigada reconoce que este es el factor que genera más problemas y es el más común en las empresas, si es el principal factor que influye en la productividad, aunque de todas maneras hay un porcentaje del treinta y tres por ciento que luego de generar su inconformidad con el sueldo que recibe, reconoce que el salario es justo ya que no está calificada para cumplir con las metas que se esperan. Información valiosa que tiene que ser aplicada para beneficio de la Constructora.

Las categorías que se formaron por importancia y repetición fueron seleccionadas con una búsqueda detallada, reconociendo en cada respuesta de las personas, aspectos como el tono de voz, pausas, reacciones negativas o positivas, inseguridades al momento de responder, acusaciones, quejas sin argumentos, tiempo para responder. Los miembros de esta organización tienen muy claro cuales son los principales factores que influyen en la productividad, aspecto que me ayudó a confirmar en algunos caso y aclarar en otros aspectos.

7.1.2. Inconformidad con los Beneficios

El cien por ciento de los colaboradores estaban inconformes con el factor de beneficios, ya que solamente tienen el seguro del estado que se exige a las instituciones públicas y privadas, al ser una empresa privada los trabajadores esperan algo adicional, ellos nombraron un seguro de vida, bonos y reconocimientos para todos sin diferenciación de cargos o áreas, puesto que esos resultados se alcanzan con el trabajo de todo el personal y no solamente de una en especial.

El beneficio de gozar las vacaciones cuando se las solicita con debido tiempo de anticipación, es limitado en su mayoría, el área Técnica no tiene inconvenientes en este sentido, a diferencia del área administrativa y comercial. Existe una diferenciación y poca flexibilidad el momento de obtener este beneficio que imparte la directiva de la Constructora.

7.1.3. Instalaciones y Espacio de Trabajo

El área Técnica por las características de su profesión, deben estar la mayoría de tiempo de trabajo en las obras o proyectos que se encuentran en construcción, las condiciones de trabajo que se presentan en estos lugares pueden llegar a ser muy riesgoso, están expuestos a accidentes constantemente, es por esa razón que la Constructora siempre está al pendiente de las condiciones de trabajo que se pueden presentar en una construcción y brinda toda la apertura para conseguir las herramientas de trabajo indispensables para cuidar la integridad de las personas que trabajan en ese lugar, de esa manera también cumplen con un reglamento de seguridad y evitan cualquier incidente con los organismos de control el momento que un trabajador sufra un incidente.

Si bien las herramientas de trabajo son óptimas y de la mejor calidad para todo el personal que se ha incrementado en los dos últimos años por la mayor

cantidad de proyectos y la demanda de personal que exigen, el espacio físico, escritorios y computadoras no son suficientes para todos, se necesita una oficina más amplia y con más puestos para trabajar, todos los miembros de la empresa han hecho la propuesta a los Directivos que están al tanto de esta falencia para explicar el problema y solicitar oficinas más amplias. La empresa sigue creciendo y no hay ningún cambio en este sentido.

Esto genera conflictos entre compañeros, las personas que necesitan una computadora deben esperar su turno para utilizarla, perdiendo tiempo de trabajo valioso. Este factor afecta directamente la motivación y la productividad.

7.1.4. Reconocimientos

La falta de reconocimientos es un factor extrínseco que afecta la motivación del personal, existen dos áreas que generan resultados palpables y beneficiosos para la empresa, como por ejemplo, la terminación de una etapa de construcción, la fundición de la loza, la firma de un contrato de compra venta o la venta de una casa en su totalidad, son ciertos eventos que generan un crecimiento económico o avance, las áreas que reciben el reconocimiento por este tipo de aspectos son la parte Comercial y Técnica. El descontento y desmotivación al momento de realizar el trabajo está en el área Administrativa la que es generadora de la logística, compra de materiales, manejo de contabilidad, pagar a los trabajadores y manejo del talento humano, trabajos que generan resultados en las otras áreas pero no se los ve cómo los principales partícipes.

En el momento de obtener un reconocimiento de cualquier tipo, se lo hace individualmente, pero cuando existen multas municipales, retrasos en los cobros o robos a las obras, la multa o llamado de atención si es generalizado, esta desmotivación y descontento del área Administrativa afecta a la productividad, sin que la parte Directiva se de cuenta de la gravedad del tema.

7.2. Factores Intrínsecos

7.2.1. Conflictos Profesionales

El cumplimiento de las metas es un factor que tiene varios aspectos de la motivación intrínseca, el trabajo bajo presión, seguimiento continuo y las multas que se dan cuando no se logra lo planificado, tienen consecuencias que en esta investigación se han reconocido a través de las entrevistas y el grupo focal.

Los colaboradores tienen cómo prioridad cumplir con las metas establecidas en el mes, sin tomar en cuenta que para conseguir este objetivo se necesita la colaboración y el trabajo en equipo, cada persona se enfoca en sus objetivos y sin tomar en cuenta que necesita la gestión de otra área para lograrlo.

Los empleados no le dan la importancia que merece cuando un compañero de trabajo solicita su ayuda, generando mal estar en el grupo, motivación baja, trabajo en equipo ineficiente, llamados de atención que provocan lucha de poder al no tener un jefe por área los únicos miembros de la Constructora con autoridad son el Gerente y Sub. Gerente, es por eso que entre compañeros con distintos sueldos existen conflictos y problemas por tener más autoridad, los complejos, la falta de comunicación que da como resultado baja productividad en todas las áreas. La ausencia de compañerismo y trabajo en equipo y la presión constante de la parte Directiva ha generado un alto índice de rotación.

7.2.2. Conflictos Personales

El factor intrínseco más relevante de la investigación está relacionado directamente con la baja motivación de los miembros de la Constructora por causa de problemas familiares que afectan al sesenta y seis por ciento de todo el personal.

En primero lugar se encuentran las mujeres que son madres solteras que constantemente tienen la preocupación de dejar a sus hijos al cuidado de alguien en su ausencia. Los accidentes fortuitos que han ocurrido implican que tome tiempo de trabajo para ocuparse del mismo, al tener un alto índice de madres solteras el tiempo de permisos en el mes equivale a dos días de trabajo completos por persona aproximadamente.

En segundo lugar están los juicios de alimentos, que generan preocupaciones y tiempo para gestionarlos. Han existido casos de amenazas y conflictos entre familias, este factor en especial ha generado una desmotivación alta, adicional a este problema, las personas que siguen este tipo de juicios deben costear abogados que están fuera de sus presupuestos, lo que les lleva a pedir préstamos o adelantos del sueldo continuamente y el problema solo se soluciona temporalmente lo que ocasiona una mala costumbre por parte de los empleados.

La otra mitad cree que no es justa la diferenciación y la preferencia sin tomar en cuenta las circunstancias.

En tercer lugar están las personas que han atravesado por divorcios u hogares incompletos, el estado anímico que producen estos tres problemas que se detectaron en la Constructora tienen como consecuencias la distracción, desconcentración, preocupación y tiempo de trabajo perdido, estos son factores de la motivación Intrínsecos que se pudieron haber evitado con un filtro al momento de seleccionar al personal.

Este factor Intrínseco es uno de los problemas más relevantes y de preocupación, que sin duda afecta en gran parte a la productividad de la Constructora.

Se puede evidenciar

7.2.3. Poca Seguridad y Confianza

En la empresa se acostumbran las reuniones semanales o cada vez que se necesita tratar un tema importante que necesita del conocimiento y opinión de todas las personas que conforman la Constructora, en primera instancia se realiza la explicación de que va a tratar la reunión, una vez explicado el problema y expuestos los posibles escenarios que se pueden presentar independientemente de cual se el problema, la responsabilidad recae sobre todos, en ese punto de la reunión se pide a los presentes que aporten con ideas o posibles soluciones, en ciertos casos no hace falta conocimientos técnicos a menos que sean temas relacionados a la arquitectura, de lo contrario es aceptable una opinión con seguridad y sentido común, existe alrededor de cinco personas que prefieren dejar la iniciativa a los demás, estas personas explicaron en la recolección de información que prefieren estar en un segundo plano por dos razones, la primera es que no se sienten preparados por no tener un título o la experiencia necesaria y la segunda es por que los Directivos no les toma en serio al momento de dar sus argumentos sobre el tema que se está tratando, dejando en segundo plano a sus opiniones el momento de tomar una decisión final.

Este factor es importante para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores que trabajan dentro de la empresa, la desmotivación que existe por estas razones influye de manera negativa en la productividad.

7.2.4. Mala Comunicación y Compromiso

Cómo indica la teoría, el trabajo en equipo y la sinergia de un grupo de trabajo es fundamental para la productividad, sin embargo el la Constructora se pudo constatar que existe problemas de comunicación y búsqueda de objetivos individuales para evitar ser llamados la atención a corto plazo, este factor es un problema significativo para la productividad ya que los objetivos más representativos para el negocio son los que se consiguen a largo plazo.

Al principio de la investigación se tomó en cuenta que en el aspecto económico siempre va a existir inconformidad y por eso este factor era sesgado y no representaba ningún valor agregado para esta investigación, pero después de profundizar en el tema se obtuvo información valiosa que aporta para reconocer cómo afecta esto en la productividad y corregirla en el futuro de la empresa.

Según los autores expuestos en el marco teórico el factor salarial es un motivador extrínseco y el cien por ciento del las personas que trabajan en la Constructora comentaron que se sentían inconformes con sus sueldos, después de realizar la entrevista y el grupo focal, indagamos que las personas que se encuentran laborando en el área Comercial y manejan todos los aspectos relacionados a las ventas de inmuebles, manejan todas las carpetas de clientes y reciben comisiones de diferente porcentaje dependiendo del contrato o venta obtenido, ninguno de ellos tiene una carrera o título profesional que se relacione a la actividad a la que se dedican, es por esta razón que todos ellos explican que al no estar suficientemente calificados para este puesto el salario y las comisiones que obtienen son justas y por eso la motivación como carrera en esta área no existe en la empresa ya que todas buscan un trabajo temporal con ganancias económicas a corto plazo hasta encontrar un trabajo más estable, ya que este puesto demanda mucha actividad fuera y dentro de la oficina para cumplir con trámites que exigen las entidades de control y cumplir con las peticiones de los clientes vía telefónica las veinte y cuatro horas del día.

7.3. Conclusiones y Recomendaciones

Al evaluar el método de investigación y los métodos de recolección de datos para obtener la información que se aplicaron, reconozco que fueron los más apropiados para conocer y describir con argumentos validos que la empresa tiene un problema real, se contestaron las preguntas directrices establecidas al inicio y se cumplieron los objetivos planteados.

Es importante mencionar que esta investigación será utilizada en la práctica, información útil para beneficio la Constructora, el primer paso era reconocer los factores motivacionales específicos que afectaban la productividad con exactitud para luego elaborar un plan de contingencia que corrija la situación a corto plazo cómo mejorar los filtros de selección de personal, no acceder a todas la peticiones de permisos y préstamos que se soliciten y así no ocasionar esa mala costumbre que existe actualmente, otros aspectos a corregir a largo plazo como elaborar un plan de acción que será aplicado para cambiar o mejorar los aspectos que le corresponden a la empresa, al igual que corregir y prevenir los errores que se pueden generar al momento de elaborar los perfiles para los puestos de trabajo, los diferentes comportamientos y aspectos que pueden provocar futuros problemas a la organización, buscando el ahorro de recursos y productividad en todos los campos de la empresa.

El conocimiento obtenido durante y después de esta investigación me ha ayudado a comprender de una forma más específica las variables que se tienen que tomar en cuenta para optimizar los recursos en un negocio, al mismo tiempo tengo experiencia para reconocer comportamientos, hábitos, problemáticas, que se puedan generar en una empresa a futuro, tomando las debidas correcciones, teniendo la capacidad de generar cambios a tiempo o mejor aún evitando o previniendo que este tipo de factores relacionados a la motivación que puedan afectar la productividad de una empresa.

Con esta investigación he logrado cumplir con la primera parte de mi trabajo en la Constructora de manera clara y certera que me ayudará a mejorar de forma efectiva los factores negativos y en esta segunda etapa de mi trabajo puedo elaborar un plan acción que tendrá que ser el indicador para evaluar que la productividad mejore constantemente. Otro aspecto positivo que se logró con esta investigación es la confianza y buena comunicación que tengo con el personal, aspectos importantes que me ayudan a garantizar el proceso de mejora para ellos.

Los conocimientos obtenidos en esta investigación han incrementado el interés que tengo por conocer el manejo de la motivación y el amplio campo del clima laboral, con el fin de obtener una especialización o una maestría.

Sin duda se puede mejorar el proceso de esta investigación, cómo por ejemplo el hecho de haber tenido que realizar las entrevistas en dos ocasiones por no haber planteado las preguntas ni guiado correctamente las respuestas para indagar los temas que correspondían.

De la misma forma se puede evitar perder el control de un debate en el grupo focal, que se desencadenó en un conflicto entre dos personas.

Otra recomendación para futuras investigaciones similares sería la de obtener información complementaria que aportaría con valor agregado para la investigación, sería la de conocer la opinión de personas externas pero que tienen una relación cercana con la empresa, como los proveedores y clientes, tratar temas de calidad y productividad para conocer otra perspectiva, de esta forma podemos conocer cómo se ve la Constructora desde una visión subjetiva, las críticas y los aspectos positivos serán otra forma de reconocer la realidad de la empresa.

Es importante transmitir confianza a las personas que están involucradas y son nuestra principal fuente de información, se recomienda que antes de empezar cualquier método de recolección de datos, se comente brevemente de que se trata y cuales son los objetivos se que quieren alcanzar, las personas pueden tomar una actitud pasiva, pueden tener inseguridad al responder ya que creen que sus respuestas pueden generarles problemas con sus superiores, por esa razón se recomienda explicarles que la entrevista es confidencial y los resultados que se logren obtener no tendrán nombres ni responsables, para evitar cualquier inconveniente y ganar la confianza de las personas.

8 REFERENCIAS

- Arbeolas, J. (1994), Teorías de la "Organización y la Motivación humana, España, Madrid
- Arriaga Piñeiro, E, De la Torre Fernández Trujillo, J, Alberdi Castell, Artigas Lelong, B., Moreno Peralta, J.García Mena, (2003), La participación en la gestión como elemento de satisfacción de los profesionales: un análisis de la experiencia andaluza, Mallorca, España.
- Bblum, Milton y James Naylor. (1982): Psicología Industrial, Fundamentos Teóricos y Sociales, México: Editorial Trillas.
- Castro. D, López. R, (1996), Administración de empresas, Madrid: Turner
- Davis, K, (2002), comportamiento Humano en el Trabajo, México: Mc Graw Hill
- Dubrin Andrew, (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Londres, Inglaterra: SAGE
- Ehrlich Marc I. (2002). Psicología de los trabajos en equipo, México: Editorial Trillas.
- Flick Uwe, (2012), Introducción a la investigación cualitativa, España: Morata
- Gibson. J, (2011), Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, Santiago de Chile: Mc Graw Hill
- Gonzales Roma, V. (1995). Clima organizacional en Instituciones Públicas. seminario sobre Los Recursos Humanos y La Empresa, España: La tercera revolución Industrial, Universidad de la América.

González Vicente y Peiró José (1999). Clima en las Organizaciones Laborales y en los Equipos de Trabajo. Universidad de Valencia (UIPOT), España.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Pilar, (2003), Metodología de la Investigación, (3ra edición), México.

Hernández, Fernández, Baptista, (2010), Metodología de la investigación. México.

Heskett. J, (1997), Southwest Airlines: Harvard

Herzberg, F, Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1987), Motivación en el trabajo, ¿Cómo mantener a la gente motivada?, Nueva York.

Kast, F, (1996), Administración en las Organizaciones, México: Prentice Hall.

Korman, (1978), Satisfacción Laboral, México: Editorial Pirámide.

Krippendorff. K, (1990), Metodología de análisis de contenido, Barcelona: Paidas

M Mushinsk, Paul. (2002). Psicología Aplicada al trabajo (6ta edición): Una introducción a la psicología organizacional. México. Pág. (5, 6, 7)

Luna Castillo Antonio, (2008), Metodología de la Tesis, México.

López Pintor, R, (1986), Sociología Industrial, Madrid, España.

Locke, (1990), Teoría de objetivos y rendimiento laboral, NJ: Prentice Hall

Nelson Bob, (2005). 1001 formas de motivar a los empleados, Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Manual de objetivos, misión y visión, planificación estratégica Constructora de Quito, (2010, p.55)

Marín Lucas, (1984). Una visión más ampliada y metodologías diversas, España, Madrid: Mc Graw Hill

Morse, N, (1953), Satisfaction in the white collar job, Ed. University of Michigan.

Newstron, D, (2003), Comportamiento Organizacional, 7ma edición, México, México DF: Mc Graw Hill

Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. México: McGraw-Hill

Robbins, S, (2008), Conceptos Básicos de Motivación, 10ma edición, Madrid, España: Prentice Hall

Romeo. A, (2005), Remuneración, retribución y motivación, España: Esic Editorial

Ulrich Dave. (1997). El futuro de la dirección de Recursos Humanos. Barcelona, España: Gestión 2000

Vazquez, (2006), Método de salarios hedónicos: Thompson

Vallenard, (1992), Escala de Motivación, Metas de logro, España.

Vroom, V, (1999), Motivación y alta Dirección, México: Trillas

Zabala Abel Andrés, (2006), Metodología de la Investigación, Perú.

Documentos Electrónicos:

Bonillo Muñoz Domingo, Nieto Francisco Jesús, (2002), La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado, p. (191), (192), (193)

Recuperado el 14 de diciembre de 2011, de

<http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/166/274>

Vega Diana, Arévalo Alejandra, Sandoval Jhennifer, Aguilar Ma Constanza, Giraldo Javier, (2006). Perspectivas en Psicología. Revista Diversitas, Vol. No. 2, pág. (331).

Recuperado el 12 de diciembre de 2011, de

http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/diversitas/doc_pdf/diversitas_4/vol.2no.2/articulo_12.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

1. ¿Cuáles beneficios no obligatorios que la empresa le brinda le resultan de mayor provecho para Ud. y su familia?
2. ¿Qué tanta flexibilidad hay en la planificación de sus días de vacación?
3. ¿A qué cree Ud. que se debe que la gente salga de la empresa? ¿Ud. si tuviera otra opción de trabajo qué le impulsaría a aceptarla?
4. Después de pedirle una breve definición de qué es un adecuado ambiente laboral para él o ella, le pediría que me explique en qué cosas la empresa acierta y en qué cosas no está de acuerdo según su definición.
5. ¿Cuándo realiza un trabajo y usted cree haber cumplido con su responsabilidad sobrepasando sus propias expectativas, usted cree que la parte directiva si se da cuenta de esos resultados?
6. ¿La comunicación, el compañerismo y sus herramientas de trabajo le ayudan a cumplir sus responsabilidades correctamente?
7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?
8. ¿Cómo se ve en 3 años, cree que la empresa le da oportunidades de crecimiento profesional y personal?
9. ¿Cuál es su percepción en el tema salarial? Son los salarios equitativos de acuerdo a lo que se paga en el mercado en cargos similares.

ANEXO 2

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Yomaira Oviedo autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 3

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Xavier Gudiño autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 4

CONSTRUCTORA S.A

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Tamara Cabrera autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 5

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Pia Barraqueta autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 6

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Patricio de la Torre autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 7

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Lorena Andrade autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 8

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Jimmy Rivas autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 9

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Grace Zurita autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 10

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Geovanny Herrera autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 11

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Estefanía Terán autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 12

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Edwin Chulde autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 13

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo David Alcocer autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 14

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Daniela Ríos autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 16

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Cristian Valenzuela autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.

ANEXO 15

CONSTRUCTORA S.A.

Quito – Ecuador

17 de Enero del 2012

Señores UDLA

Presente.

Autorización.

Yo Alexandra Andrade autorizo al Sr. Pablo Navarro con documento de identidad 1714266093 que aplique las herramientas de investigación como entrevistas y grupos focales las veces que sean necesarias, utilizando la información para aportar con estudio que está desarrollando y lo más importante, cumplir con la obtención de su título profesional.

Atentamente.
