



COMPORTAMIENTO MOTIVACIONAL DE LOS COLABORADORES COMO HECHO RELEVANTE EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL: CONCESIONARIAS DE VEHÍCULOS DE LA CIUDAD DE SANTO ÂNGELO

Marise Schadeck Schadeck | Janaína Neves | Renato Przychanski | Tania
Marlene Tybusch | Luis Adriano Rodrigues

Resumen

Esta investigación intenta una reflexión acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral y sus implicaciones cuando ésta no aparece en la organización. Es un estudio de múltiples casos en concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Ângelo, las cuales poseen una gran importancia para el desarrollo económico de la ciudad. La metodología utilizada para esta investigación fue de naturaleza cuantitativa, con cuestionarios realizados a los empleados, mostrando cuales son los hechos que motivan a estos en las concesionarias de la ciudad de Santo Ângelo/RS – Brasil en su desempeño. Los resultados de la investigación demostraron que la necesidad que más motiva a los colaboradores en las organizaciones fue la necesidad de afiliación, así como la dificultad que los gerentes tienen de motivar a sus empleados.

Palabras Claves: motivación- desempeño empresarial- comportamiento

Marise Schadeck Schadeck
mariseschadeck@hotmail.com

Janaína Neves
Renato Przychanski
Tania Marlene Tybusch
Luis Adriano Rodrigues

Instituto Cenequista de Ensino Superior
de Santo Ângelo- IESA- Brasil

Abstract

This research is pointing the importance of motivation in the workplace and its implications does not appear in the organization. It is a study with multiple instances vehicle dealerships Santo Angelo, which have great importance for the economic development of the city. The methodology used for this research was quantitative in nature, with surveys apply with stakeholders, showing which are the facts that motivate employees in dealerships Santo Ângelo / RS – Brazil in your performance. The research results showed that the need for further motivates employees in organizations was the need for affiliation, and the difficulty that managers have to motivate their employees.

Keywords: motivation-behavioral- performance empresarial



Introducción

Santo Ângelo es una ciudad localizada en la región noroeste del estado Rio Grande do Sul en Brasil, con un importante papel en la región en el comercio de vehículos, debido a su logística con otras ciudades, y su capacidad de suplir las necesidades de sus consumidores y revendedores.

Las personas representan la base de las organizaciones y es de extrema importancia que ejerzan sus funciones en un ambiente en el que estén motivados. Un ambiente profesional insalubre provoca pérdidas en la productividad y consecuentemente en los resultados de la organización. Todavía no hay una regla para crear motivación, más si una metodología para crearla, y también existen varios factores que interfieren en la motivación de los empleados de una empresa. La motivación es comprendida también como "inconsciente deseo de conseguir algo" (Murray, 1986) O como "un impulso para la satisfacción, general del Crecimiento o el orden y Desarrollo Personal y como consecuencia de la organización", (Lima, 1996).

Es necesario y de extrema importancia para el crecimiento de una empresa que sus colaboradores se sientan motivados para desarrollar sus tareas. Sin motivación ningún empleado irá a trabajar en beneficio de la empresa, y sí apenas por su remuneración. Siendo que si los colaboradores trabajan en un ambiente armónico, y se sienten motivados, ciertamente desearán trabajar para que la empresa tenga un buen crecimiento y desarrollo, no solamente estarán interesados por el sueldo. Ante lo expuesto cabe preguntarse: ¿Cuáles son las necesidades que contribuyen a la motivación de los colaboradores y cuál es la capacidad de los gerentes de motivar a sus equipos de empleados del segmento de las concesionarias de vehículos localizadas en la ciudad de Santo Ângelo?

Aunque existan falencias en el mencionado estudio de caso de la motivación de sus empleados, y siendo de gran relevancia para la teoría de la administración y de suma importancia para la práctica en las organizaciones, la investigación se propone demostrar el hecho dominante de la motivación de los colaboradores de algunas empresas. Esta investigación busca verificar la capacidad de sus superiores de motivarlos, encontrando así alternativas viables para promover la satisfacción de los empleados, pues si ellos se sienten motivados la empresa podrá beneficiarse con los consecuentes resultados.

El estudio se justifica, sobretodo, por la intención de a partir de un diagnóstico, proponer

alternativas con el fin de aumentar la motivación de los colaboradores para todas las necesidades que aparecen y también, después de evaluar la capacidad de los gerentes de conseguir motivar o no, proponer medidas correctivas para las empresas en las cuales los superiores no están consiguiendo elevar el grado de motivación.

Se analizó el caso de las concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Ângelo, las cuales poseen una gran importancia para el desarrollo de la comunidad dentro de la cual se encuentran. El tema de la investigación son las necesidades que contribuyen a la motivación de los empleados de las concesionarias de vehículos de la ciudad de Santo Ângelo, estudio realizado durante el mes de enero de 2010.

Así que para desarrollar el tema expuesto, fue elaborada una investigación basada en una fundamentación teórica del asunto, seguida de un estudio de caso a través de cuestionarios que fueron aplicados y analizados con resultados cuantitativos, y, que después de obtenidos los resultados se propusieron medidas correctivas para mejorar el ambiente motivacional de la organización. Campbell (1990) establece que la motivación es un determinante directo de la actuación.

La baja motivación hace que cada uno desarrolle sus actividades de forma individual, trabajando para sí mismo y no para la empresa como un todo. Existen, igualmente, algunas situaciones donde se vuelven visibles fallos en el servicio a los clientes, como consecuencia de la ausencia de entusiasmo por parte de los empleados para el buen desarrollo de las actividades de la empresa. Una mala relación entre los colaboradores y los clientes puede ocasionar pérdidas considerables para la organización tanto en términos de participación de mercado como en resultados financieros, corriendo el riesgo de perder mercado ante las otras concesionarias locales.

Cuando los colaboradores de una organización trabajan motivados, son reconocidos por su desempeño, reciben estímulos dentro de la empresa, entonces la empresa ganará mucho con eso, y habrá mucha más probabilidad de un considerable crecimiento en el mercado competitivo actual donde se desempeña. En este escenario, las características motivacionales son aquellas que muestran el valor explicativo del aprendizaje y el impacto de la formación, como han dicho Salas y Cannon-Bowers (2001).

La administración de RH en Organizaciones

La Administración de Recursos Humanos (ARH)

actúa en un contexto de organizaciones y de personas. Administrar personas significa manejar a las personas que participan en las organizaciones. Más allá, significa administrar con las personas – no como meros sujetos pasivos, sino como sujetos activos de la actividad organizacional. Hacer de cada persona un verdadero administrador de sus propias tareas dentro de la organización, en cualquier nivel en el que esté situada o en cualquier actividad que tenga que ejecutar.

Para Chiavenato (2009, p.107): “No existen organizaciones sin personas. Toda organización está básicamente constituida de personas. Las organizaciones dependen de personas para dirigir las y controlarlas y para hacerlas funcionar”.

Para eso, hay que tener en mente que los conducentes deberían motivarlas dentro de la organización, pues una empresa producirá y traerá más ganancias, si las personas que en ella trabajan también se esfuerzan para ello.

Chiavenato dice que la moderna ARH busca tratar a las personas como personas y como importantes recursos organizacionales, pues hace mucho tiempo, las personas eran tratadas como objetos y como recursos productivos – casi de la misma forma que si fuesen máquinas o equipos de trabajo, como meros agentes pasivos de la administración.

Cleber de Aquino en Kanaane (2001), afirma, que el trabajador es una unidad en constante interacción con otras personas, con diversos grupos sociales, siendo entonces la comunicación, la interacción con terceros, la convivencia, entre otros, las condiciones imprescindibles a la supervivencia y a la productividad humana, así, el empleado necesita una cualidad que es la de convivir y de saber relacionarse con sus semejantes, tanto en el ambiente social como en el de trabajo.

Según Chiavenato (2004, p. 95):

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad (Levinson en Chiavenato); la organización realiza ciertas cosas para y por el participante y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y status; recíprocamente, el participante responde trabajando y desempeñando sus tareas y ofreciendo resultados. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su turno, el empleado espera que la organización se porte correctamente con él y opere con justicia.

Se puede identificar a un grupo de trabajo como la reunión de dos o más personas que se encuentran en interacción profesional y, por eso, son capaces de realizar una acción combinada, con el

fin de lograr objetivos comunes. Según Chiavenato, las personas pueden ser vistas como compañeras de las organizaciones, así ellas son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y aporte para las organizaciones, también son la inteligencia que proporciona decisiones racionales e imprime el significado y rumbo a los objetivos globales. Así, las personas constituyen el capital intelectual de la organización.

Aspectos teóricos de la motivación en las organizaciones

Nosotros podemos entender que la Motivación es un conjunto de fuerzas que lleva a las personas a involucrarse en una actividad en vez de otra, (Ryan, 2000). Spector, también explica la motivación por otra perspectiva, relata que se refiere al deseo de adquirir o alcanzar algún objetivo, que la motivación resulta de los deseos, necesidades o voluntades.

Se complementa con Robbins (2002, p.342): “Motivación es la disposición de ejercer un nivel elevado y permanente de esfuerzo en favor de las metas de la organización, bajo la condición de que el esfuerzo sea capaz de satisfacer alguna necesidad individual.”

Heller define la motivación como la fuerza que estimula a actuar. Para el empleado, la motivación es el hecho generador de la satisfacción, y para el empleador, representa desempeño de la calidad.

Así como la motivación, las necesidades son procesos personales e internos, que impulsan el comportamiento humano, y llevan a las personas a acciones dirigidas a la satisfacción de esas necesidades, en el ambiente externo formando el Ciclo de la Motivación. Las variaciones en las necesidades están condicionadas por la experiencia y varían al tipo de persona y a la intensidad entre las personas, y además de que estén sujetas a cambios dentro de una misma persona.

Según Chiavenato, la motivación es una de las principales responsabilidades gerenciales, la influencia gerencial sobre los subordinados exige un liderazgo eficaz y una motivación del equipo, siendo que la motivación funciona como un dinamizador, un impulsor del comportamiento humano.

Según Kondo, “Los líderes deben tener un sueño, una visión capaz de motivarse a sí mismos y a su equipo” .

Para Robbins y Finley, “El gerente debe incentivar la creatividad y nunca incomodarse, buscando siempre la evolución”.

“El gerente tiene un papel fundamental en la motivación de las personas. Además, la motivación es una de las principales responsabilidades

gerenciales”.

A su vez Viana, entiende que el líder debe buscar continuamente los factores de motivación de su equipo, para eso, debe indagar las aspiraciones de sus colaboradores y verificar si la organización ha sido capaz de satisfacerlas.

Según Weil, el hombre no acepta más ser tratado como una pieza de engranaje, necesita saber por qué y para quien trabaja, entonces solo aceptará trabajar en empresas que permitan cultivar valores constructivos y que permitan realizar su pleno potencial como ser humano. Como Glasser propone:

El fracaso de la mayoría de nuestras empresas no está en la falta de conocimiento técnico. Y, sí, en la manera de manejar a las personas. Se fuga nuestra comprensión el hábito de los administradores de creer que los trabajadores no producen con calidad, solo por falta de conocimiento técnico. En la realidad, eso está ocurriendo por la manera en que son tratados por la dirección de las empresas

Por lo tanto, para que el empleado logre un desempeño de alto nivel, él necesita, querer hacer bien el trabajo (motivación), ser capaz de hacerlo (capacidad), y disponer de los recursos materiales, equipos e informaciones para hacerlo (ambiente). La deficiencia en cualquiera de esas áreas perjudica el desempeño, así el gerente debe esforzarse para garantizar que las tres condiciones sean atendidas.

La motivación es entendida por algunos autores de forma general, como fuerzas que pueden y deben motivar a las personas en su dedicación de las actividades, así, por lo que se entiende es la principal forma de alcanzar una determinada meta de la firma.

Clima organizacional

Para Tachizawa, Ferreira y Fortuna (2001), clima organizacional es el ambiente interno en que conviven los miembros de la organización, estando por lo tanto, relacionado con su grado de motivación y satisfacción. Así que, clima organizacional es el grado de satisfacción demostrado por los miembros de una organización en la cual la motivación es un factor fundamental para la realización de los trabajos.

Cuando se consiga un clima organizacional que propicie la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y canalice sus comportamientos motivados para la realización de los objetivos de la organización, simultáneamente, se tiene un clima de aumento de la eficacia de la misma.

Teoría de las necesidades

Abraham Maslow, en la década del 50, desarrolló una teoría, tomando como eje la cuestión de las necesidades humanas. Para él, tales necesidades están organizadas jerárquicamente y la búsqueda de satisfacerlas es lo que motiva a tomar alguna decisión. Según Maslow (1998), las necesidades humanas están arregladas en una pirámide de importancia y de influencia del comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes, las necesidades primarias. Mientras en el tope están las más sofisticadas e intelectualizadas, las necesidades secundarias.

En la medida que una de esas necesidades es satisfecha, la necesidad siguiente se vuelve dominante, en el caso del individuo se mueve de abajo para arriba en la jerarquía. La teoría explica que a pesar de que una necesidad no sea totalmente satisfecha, siendo apenas satisfecha no motiva más, entonces, sustenta el autor, que para motivar a alguien, se debe ver en qué nivel él está e intentar satisfacer la necesidad de arriba de aquel nivel donde él se encuentra.

Teoría de la estructura dual - teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Herzberg en 1968, afirma que la motivación resulta de la naturaleza del trabajo en sí, y no de las recompensas externas o de las condiciones de trabajo, siendo que las necesidades humanas están divididas en la categoría derivada de la naturaleza animal de los seres humanos, como las necesidades físicas y no relacionadas a un nivel más elevado, llamados factores de higiene, y los factores de motivación que son los aspectos importantes para las necesidades de crecimiento.

Para Herzberg, la motivación depende de dos factores:

a. **Factores higiénicos.** Serían las condiciones que rodean a las personas mientras trabajan, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el sueldo, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros.

b. **Factores motivacionales** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo en sí, producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, esto

es, arriba de los niveles normales. El término **motivación** envuelve sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio de ejercicios de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan sustancialmente la satisfacción y cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Teoría X e Y

Douglas McGregor, propuso una visión del ser humano negativa, rotulada de Teoría X y una positiva, rotulada de Teoría Y. Él concluye que la visión de un gerente sobre la naturaleza de los seres humanos está en una agrupación de presuposiciones, que tiende a moldear su comportamiento con relación a los subordinados de acuerdo con esas presuposiciones.

En la Teoría "X", los empleados prefieren ser dirigidos, no quieren responsabilidades y quieren seguridad, en verdad las personas trabajan por dinero y tienen miedo a la penalización.

Y en la Teoría "Y", el empleado es responsable y el trabajo no es castigo, el desempeño está basado en los sentimientos de autoestima, auto-realización y de pertenecer a un grupo social.

La Teoría de Necesidades de McClelland – Teoría de las necesidades aprendidas

David McClelland tomó como eje nuevamente la cuestión de las necesidades. Identificó tres: poder, afiliación y realización. Argumenta que no se nace con tales necesidades; son adquiridas socialmente. Poder se refiere a relaciones con personas, status, prestigio, posiciones de influencia. Afiliación se relaciona con lo que Maslow llamó de afecto. Realización se refiere al concerniente a la autoestima y a la auto-realización.

David McClelland pasó gran parte de su carrera estudiando tres necesidades aprendidas que él considera como fuentes particularmente importantes de motivación. De acuerdo con McClelland, son las necesidades de realización, afiliación y poder, y definidas de la siguiente forma:

- Necesidad de realización (nAch): el empuje de destacarse, realizar con relación a un conjunto de cualidades, esforzarse para tener éxito.
- Necesidad de afiliación (nAff): el deseo de amistad y relaciones interpersonales próximas.
- Necesidad de poder (nPow): la necesidad de hacer que los otros se porten de manera que, en

otras circunstancias, no se portarían.

Robbins argumenta que grandes realizadores se diferencian de los demás por el deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las cuales puedan lograr responsabilidad personal; pueden recibir retorno rápido sobre su desempeño y puedan establecer metas moderadamente desafiantes. Realizadores no jugadores, prefieren el desafío de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal por el éxito o fracaso a dejar el resultado al acaso o a la acción de otros. Evitan tareas muy fáciles o muy difíciles, anhelan superar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito o fracaso se debe a sus propias acciones, o sea, le gustan tareas con ciertas dificultades.

La necesidad de poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los otros individuos con necesidad de poder, le gusta estar en el mando, influenciar a los demás, le gusta ser colocado en situaciones competitivas y motivadas por el status y tienden a preocuparse más por el prestigio y ganar influencia sobre los otros que por el desempeño eficaz.

Por consiguiente, la necesidad de afiliación, es el deseo de ser aceptado por los otros y de que le guste a la gente. Los individuos se esfuerzan por hacer amistades, prefieren más las situaciones de cooperación a las de competición y desean relaciones que involucren un grado elevado de entendimiento mutuo.

Metodología

La investigación constituye un estudio de múltiples casos a través del cual se analizó la realidad de las concesionarias de vehículos medianos localizadas en la ciudad de Santo Ángel. Se presentó una amplia investigación bibliográfica a través de conceptos que explican todo lo referente a la investigación propuesta. Posteriormente, los datos fueron recolectados desde cuestionarios basados en bibliografías que fueron aplicadas a la totalidad de los colaboradores de las empresas, o sea, a todos los sectores que componen la organización.

Los datos obtenidos fueron entonces, organizados, registrados y demostrados a través de gráficos, los cuales a su vez, dieron origen a los respectivos análisis del presente artículo.

La investigación también, emplea un estudio de múltiples casos, pues se aplica a un ramo elegido para ser investigado. Yin (1999), señala la tendencia al estudio de caso como estrategia de investigación en las escuelas de administración. De forma que en el área de Comportamiento Organizacional se utilizan casos para el entendimiento de la innovación

Figura Nº1 – Análisis de los resultados para los colaboradores

Fuente: ROBBINS (2000, p. 508).

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?		
Para determinar sus necesidades dominantes – y qué lo motiva -, marque el número (de 1 a 5) con un círculo cada afirmación al lado del número correspondiente a esa afirmación.		
Realización	Poder	Afiliación
1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.
10.	11.	12.
13.	14.	15.
Total		
Totalice la suma de cada columna. El resultado será un número entre 5 y 25 puntos. La columna con la puntuación más alta le dirá cuál es su necesidad dominante.		

y cambio, moldeada por fuerzas internas o externas.

Los cuestionarios se aplicaron en tres compañías, y en cada empresa se aplicaron tres cuestionarios para tres gerentes, y para sus empleados. En la empresa A 45 cuestionarios, empresa B 48 cuestionarios, y en la empresa C 52 cuestionarios, totalizando 9 cuestionarios a directivos y 145 cuestionarios para los empleados. La tasa de respuesta en la empresa A fue de 85 % de los empleados, en la empresa B fue de 80% de los empleados, y la empresa C de 70% de los empleados. Los datos fueron recogidos a través de cuestionarios aplicados directamente a los empleados en entrevistas.

La investigación fue hecha a través de cuestionarios aplicados a toda la organización. A los gerentes les será aplicado un cuestionario que descubrirá si los mismos están sabiendo motivar a

sus subordinados, y a los demás colaboradores de la empresa, un cuestionario que descubrirá cuales son las necesidades más relevantes en la motivación de éstos. Posteriormente después de los datos obtenidos, se desarrollará a través de teorías el análisis e interpretación de los cuestionarios.

Descripción de los pasos para la elaboración de la investigación

La obtención de los datos fue obtenido de la siguiente forma: para los colaboradores fue aplicado un cuestionario de Robbins (2000), basado en la Teoría de McClelland, llamado: ¿Qué lo motiva a usted? Cada colaborador tenía 15 respuestas, y debía marcar de 1 a 5, desde: está de acuerdo totalmente hasta en desacuerdo totalmente, de

Figura Nº2 – Análisis de los resultados para los gerentes

Fuente: HELLER (1999, p. 69).

Suma sus puntos y verifique en cuanto anda su comportamiento como gerente. Identifique aspectos que usted necesita mejorar y consulte las secciones de este libro que puedan ayudarlo a perfeccionar sus habilidades de motivador.
32-64: Usted tal vez más desestimule del que motive al equipo, aunque sepa que algunas acciones son más efectivas que las otras. Practique con regularidad, que los resultados surgirán rápidamente.
65-95: Conoce y realiza muchas acciones de efecto motivacional, pero todavía pierde muchas oportunidades de practicarlas. Intente canalizar más la atención y empeño a la motivación del equipo.
96-128: Si fue realmente honesto en las respuestas, es un ejemplo de gerente motivador. Preste atención a fin de mantener elevado ese estándar.

acuerdo con aquello que más se aproximaba a lo que él sentía. De esa forma por medio de la teoría fue posible analizar lo que más motiva a cada colaborador, siendo que la teoría apunta a tres necesidades: realización, afiliación y poder.

Para los gerentes fue aplicado el cuestionario de Heller (1999) – Como Motivar Personas – llamado “Testee sus habilidades”, con 32 afirmaciones, donde el entrevistado respondía las afirmaciones referente a su interacción con sus subordinados, con 4 opciones: 1 para nunca, 2 para a veces, 3 para varias veces y 4 para siempre. El análisis de los resultados se dio a través de la suma de los puntos, verificando así, como anda su comportamiento como gerente, testeando su habilidad motivadora.

Resultado de las investigaciones

A continuación son presentados, en forma de gráficos, los resultados obtenidos en la aplicación de la investigación en cada empresa investigada. Para cada una de ellas es presentado un gráfico demostrando la necesidad que más motiva a los colaboradores, y otro para verificar en la totalidad cual es la capacidad de sus superiores de motivar

Se verificó que en la empresa A, la necesidad dominante fue la afiliación que es el deseo de amistad y relaciones interpersonales próximas. Es el deseo de ser aceptado por los otros y que le guste a la gente, apareciendo con 57%. En segundo lugar quedó el poder con 43%, que es la necesidad de hacer que los otros se porten de manera que, en otras circunstancias, no se portarían, es el deseo de ejercer impacto, ser influyente y controlar a las otras personas. La realización no fue apuntada en los resultados de ésta organización.

En el análisis del resultado de los gerentes,

se concluye que el 25% de los gerentes están consiguiendo motivar a sus colaboradores. El 50% motivan, pero aún pueden mejorar como motivadores, o sea, pierden oportunidades de practicar acciones motivacionales. Y el 25% no consiguen motivar a su equipo, o sea un porcentaje bastante significativo aún necesita desarrollar esa habilidad.

Para esa empresa, cuya necesidad dominante fue la afiliación, se sugiere que sean elaboradas actividades en grupo o para el grupo, más interacción con los colaboradores, siendo permitido más relaciones interpersonales entre los colegas, más amistades entre el grupo y creación de situaciones de cooperación.

En la empresa B, pudo ser observado que la afiliación que es el deseo de amistad y relaciones interpersonales próximas apareció como necesidad dominante con 47%, siendo que el poder que es la necesidad de estar en el comando quedó con 46%. Y por último con sólo el 7%, la realización que es el empuje de destacarse, dice respeto a la autoestima y a la auto-realización.

En el análisis de los resultados de los gerentes, 100% de los gerentes están consiguiendo motivar sus colaboradores. Se obtuvieron sumas de puntos entre 96 y 128, lo que significa ser gerente(s) motivador(es). Es imprescindible mantener al equipo motivado, en el caso de la empresa B, que se motiva más por afiliación, es importante mantener actividades grupales y de cooperación.

En la empresa C, la afiliación que es el deseo de amistad y relaciones interpersonales próximas se destaca como necesidad dominante con alto porcentaje del 69%, o sea, con una gran diferencia de las otras necesidades. En segundo lugar se quedó el poder con 31%, que es la necesidad de ejercer impacto, ser influyente y controlar a las

Figura Nº3 - EMPRESA A

Fuente: Elaboración propia

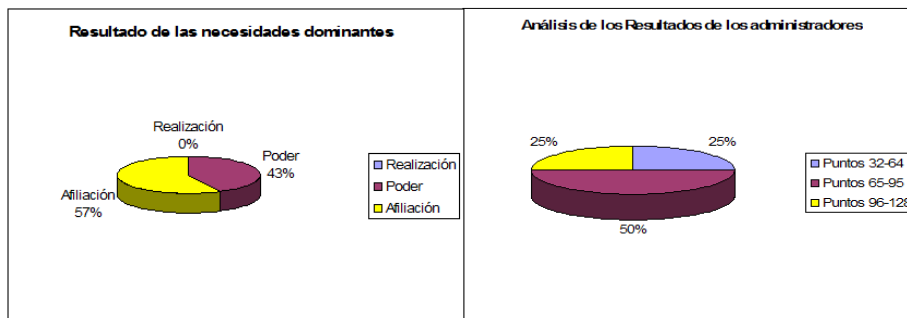


Figura Nº4 - EMPRESA B
 Fuente: Los investigadores

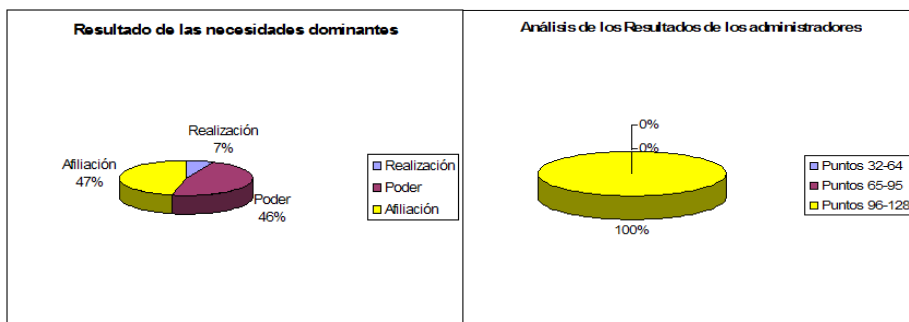


Figura Nº5 - EMPRESA C
 Fuente: Los investigadores

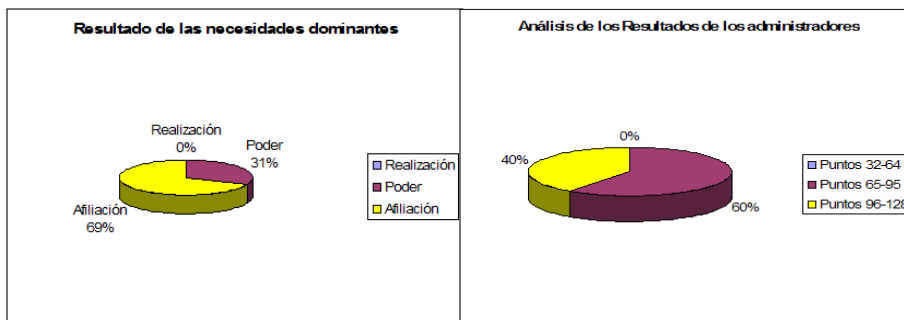
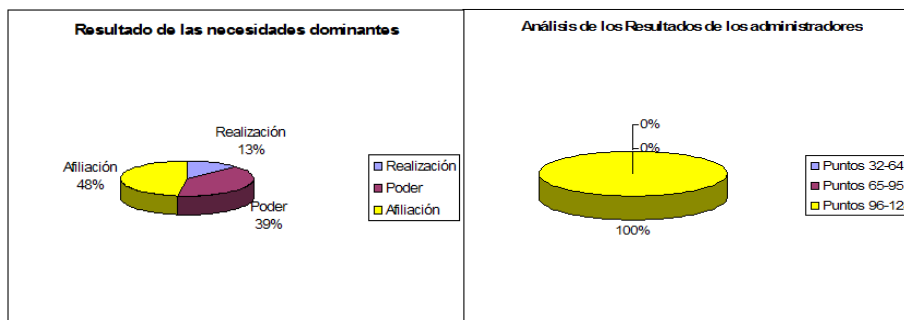


FIGURA Nº6 - EMPRESA D
 Fuente: Los investigadores



otras personas. La realización que es el empuje de destacarse, de auto-realización, no fue mencionada como necesidad dominante.

En el análisis de los resultados de los gerentes, 40% quedaron con la suma de los puntos entre 96

y 128, lo que significa que ese porcentaje consigue motivar a su equipo. Y 60% quedaron con la suma entre 65 y 95, o sea, todavía pueden mejorar con relación a la motivación de sus colaboradores. En esa empresa se nota que más de la mitad

Figura N°7 - Resultado de la investigación (colaboradores y gerentes)

Fuente: Los investigadores

EMPRESA A			
Necesidad dominante	Colaborador	Capacidad de motivar	Gerente
Afiliación	57%	Puntos 32 – 64 (no motivador)	25%
Poder	43%	Puntos 65 – 95 (puede mejorar)	50%
Realización	0%	Puntos 96 – 128 (motivador)	25%

EMPRESA B			
Necesidad dominante	Colaborador	Capacidad de motivar	Gerente
Afiliación	47%	Puntos 32 – 64 (no motivador)	0%
Poder	46%	Puntos 65 – 95 (puede mejorar)	0%
Realización	7%	Puntos 96 – 128 (motivador)	100%

EMPRESA C			
Necesidad dominante	Colaborador	Capacidad de motivar	Gerente
Afiliación	69%	Puntos 32 – 64 (no motivador)	0%
Poder	31%	Puntos 65 – 95 (puede mejorar)	60%
Realización	0%	Puntos 96 – 128 (motivador)	40%

EMPRESA D			
Necesidad dominante	Colaborador	Capacidad de motivar	Gerente
Afiliación	48%	Puntos 32 – 64 (no motivador)	0%
Poder	39%	Puntos 65 – 95 (puede mejorar)	0%
Realización	13%	Puntos 96 – 128 (motivador)	100%

de los gerentes está en ese nivel, que puede ser un número significativo. Se debe, entonces, mejorar ese porcentaje, en el caso de la empresa C, que también se motiva más por la afiliación, es necesario elaborar más actividades involucrando al grupo, más interacciones. Como el número de empleados de esa empresa es mayor, puede ser realizadas actividades involucrando a todo grupo. Y dentro de la normalidad y reglas de la empresa, que sea permitido más comunicación e involucramiento entre los colaboradores.

En la empresa D, la afiliación que es el deseo de amistad, de ser aceptado por los otros, aparece con 48%. El poder que es el deseo de ejercer impacto, ser influyente y controlar a las personas, aparece con 39%, y con 13% la realización que el empuje de destacarse, de auto-realizarse.

El total de los gerentes (100%) consigue motivar a su equipo de colaboradores, quedándose la suma de puntos entre 96 y 128, debiéndose mantener este elevado grado de capacidad de motivar por parte de los superiores.

Después de presentados los resultados de los análisis de la investigación, se puede hacer una analogía entre los dos cuestionarios aplicados, o sea, entre el cuestionario aplicado a los colaboradores que identificó cual es la necesidad que más motiva, y el cuestionario aplicado a los gerentes, que identifica la capacidad de motivar de sus colaboradores.

Se nota que en las empresas A y C, donde se identificó porcentuales de gerentes que no están consiguiendo motivar a sus colaboradores, la necesidad de afiliación fue destacada con relación a las otras necesidades. Además de destacarse las otras necesidades dominantes dentro de la propia empresa, la necesidad de afiliación también se destaca de las otras organizaciones (B y D), pues apenas en esas dos la afiliación pasó del 50%, o sea, más de la mitad de los colaboradores. La necesidad de realización, curiosamente, no fue apuntada en esas dos empresas, que es la necesidad que se caracteriza por el deseo de hacer mejor las cosas, se

refiere a la autoestima y a la auto-realización.

Se concluye así, que si el funcionario no está siendo motivado, recurre a sus colegas, y que si el equipo no está con la motivación elevada, busca confianza e interacción entre ellos mismos, tal vez con el objetivo de intentar encontrar motivación entre los empleados para trabajar. Se cree que sin motivación hasta se pierde la ambición, o sea, la necesidad de realización que es la necesidad de auto-realización. Se puede entonces señalar un aspecto negativo, pues estando los colaboradores tan próximos, también pueden empezar a surgir intrigas, conflictos o hasta conspiraciones contra sus gerentes. Eso podrá, afectar en la producción y el buen desempeño de la empresa.

Se nota que en las empresas donde los gerentes están consiguiendo mantener a su equipo motivado, todas las necesidades fueron señaladas. Se cree que sea por las propias necesidades de cada uno, que puede variar de colaborador a colaborador, no interfiriendo significativamente en el resultado.

Conclusiones

Mantener un equipo motivado dentro de una organización no siempre es tarea fácil, llega a ser un desafío para los administradores actuales, que necesitan manejar cada diferencia existente en el grupo, y al mismo tiempo, hacer que todos trabajen en beneficio de la organización como un todo.

La investigación tuvo como objetivos descubrir cuál es la necesidad que contribuye a la motivación de los colaboradores de las empresas investigadas, evaluar la capacidad de sus gerentes de motivar a sus equipos, y proponer medidas correctivas que contribuyan a mejorar la calidad del ambiente motivacional de las organizaciones. De esta manera, después de haber utilizado los instrumentos de análisis, fue posible identificar cual es la necesidad que más motiva a los colaboradores en cada organización y también descubrir la capacidad motivacional de los administradores de cada empresa investigada. De esa forma, fue posible proponer medidas correctivas a fin de aumentar el nivel de motivación de cada empresa analizada.

La baja motivación de los colaboradores de una organización puede ocasionar pérdidas considerables a la empresa. Comienzan a surgir fallas en el servicio a los clientes, resultando en la disminución de la productividad, y consecuentemente de la lucratividad de la organización, perdiendo ante las competencias locales, pues además de los productos, las mismas prestan servicios, y con esto puede ocurrir reducción del desempeño de la organización. Ante de eso fue elaborada

una pregunta problema para descubrir cuál es la necesidad que más motiva a los colaboradores de cada organización y cuál es la capacidad de motivar de sus gerentes, de forma que fue respondida la pregunta y propuesto medidas correctivas para los puntos necesarios.

Se creía en la hipótesis que la necesidad que más motiva a los colaboradores de las empresas investigadas es la necesidad de realización, pues todavía se tiene en mente que las personas trabajan principalmente por la remuneración, realización profesional y que son individualistas. Sin embargo esa hipótesis fue refutada, siendo que en las cuatro organizaciones analizadas se destacó la necesidad de afiliación. Ya en la hipótesis de la capacidad de motivar de los gerentes, se creía que ellos no conseguían mantener el equipo motivado, aun por algunas resistencias encontradas en concesionarias de ciudades menores. Siendo así, la hipótesis fue parcialmente refutada, pues se evidenció que en algunas organizaciones los administradores están consiguiendo mantener sus equipos motivados, y en otras no.

Se descubrió con la investigación que la necesidad que más motiva a los colaboradores en las organizaciones fue la necesidad de afiliación, siendo que en las cuatro concesionarias la afiliación fue apuntada en primer lugar. También fue apuntado como resultado que en la mitad de las empresas analizadas los gerentes no están consiguiendo motivar. Por último, se concluye que donde los gerentes no están consiguiendo mantener el equipo motivado, la necesidad de afiliación crece, y la necesidad de realización no es apuntada en los resultados.

El estudio contribuyó para todas organizaciones analizadas, a descubrir puntos relevantes en el sector de recursos humanos de las mismas, más específicamente en la motivación de sus colaboradores y también en la capacidad de sus gerentes de motivar, pudiendo así transformar resultados negativos en resultados positivos, corrigiendo errores y evitando desventajas futuras. También contribuyó al estudio de la administración, conciliando el conocimiento académico con la realidad diaria de una empresa.

Como propuesta de estudios futuros, queda la sugerencia de dar continuidad al estudio propuesto, profundizando más las investigaciones en el área motivacional de las empresas investigadas.

Referencias bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker (1997), *Motivação nas organizações*. 4. ed. Atlas, São Paulo.

- BOAVENTURA, Edivaldo M. (2004), Metodologia da Pesquisa. Atlas, São Paulo.
- CAMPBELL, J.P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Org.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto: Consulting Psychology, p. 687-732, 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi (1995), O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. 7. ed. Editora DG, Belo Horizonte.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clén Gomes (1995), Administração de recursos humanos. Vol 2. Editora Pioneira, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto (1992), Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. Makron Books, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto (1998), Recursos humanos. 5. ed. (edição compacta). Atlas, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 18ª tiragem. Campos, Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico. Elsevier Brasil, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto (2009), Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. Manole, São Paulo.
- DUBRIN, Andrew J. (1998), Princípios de administração. 4. ed. Editora LTC, Rio de Janeiro.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi (2006), Comportamento organizacional. Saraiva, São Paulo.
- GIL, Antonio Carlos (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas, São Paulo.
- GRIFFIN, Rick W.; MOORHEAD Gregory (2006), Fundamentos do comportamento organizacional. Ática, São Paulo.
- HELLER, Robert (1999), Como motivar pessoas. 2. ed. Publifolha, São Paulo. Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal.
- KANAANE, Roberto (1994), Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. Atlas, São Paulo.
- LIMA LM. Motivação na enfermagem - uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade. Texto & contexto Enferm 1996; 5(2):132-9.
- MASLOW, Abraham Harold et al. Maslow on management. New York: John Wiley, 1998.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria (1999), Técnicas de pesquisa. Atlas, São Paulo.
- MURRAY EJ. Motivação e emoção. 5 a.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1986. p. 11-21.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de (1999), Tratado de metodologia científica. Pioneira, São Paulo.
- RIBEIRO, Antônio de Lima (2003), Teorias da administração. Saraiva, São Paulo.
- ROBBINS, Stephen P. (1999), Comportamento organizacional. 8. ed. LTC, Rio de Janeiro.
- ROBBINS, Stephen P. (2000), Administração: mudanças e perspectivas. 1 ed. Saraiva, São Paulo.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo (1999), Projetos de estágio e de pesquisa em administração. Atlas, São Paulo.
- RYAN RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. Am Psychol 2000; 55(1):68-78.
- SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J. The science of training: a decade of progress. Annual Review of Psychology, v. 52, p. 471-499, 2001.
- SPECTOR, Paul E. (2004), Psicologia nas organizações. 3ª tiragem. Saraiva, São Paulo.
- STONER, James E. F.; FREEMAN, R. Edward (1999), Administração. 5. ed. Editora LTC, Rio de Janeiro.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello (2001), Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed.

FGV, Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia Constant (2009), Gestão de pessoas. 7. ed. Atlas, São Paulo.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. (2006), Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. Saraiva, São Paulo.