



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

**Motivación laboral y capacitación en trabajadores de la  
empresa gastronómica Café Mule desde el área de  
Psicopedagogía laboral, Chascomús, Provincia de Buenos  
Aires**

**Estudiante:** Bastit, Lucia

**Legajo:** 27540

**Director:** Pérez Lugones, Maria Florencia

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciatura en  
Psicopedagogía

2024

## Índice

Índice.....	1
Título.....	3
Resumen.....	3
Palabras Clave.....	3
Introducción.....	4
Delimitación de Objeto de Estudio:.....	4
Planteo del Problema.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Supuestos Básicos de Investigación.....	5
Estado del Arte.....	6
Marco Teórico.....	11
Capacitación.....	11
Aprendizaje.....	12
Psicopedagogía Laboral.....	12
Teoría de la Motivación Humana.....	13
Ambiente Físico de Trabajo.....	14
Factores Psicológicos y Sociales.....	16
Teoría de las Expectativas.....	17
Método.....	19
Diseño de Estudio.....	19
Participantes - Muestra.....	19
Instrumento.....	20

Procedimiento.....	20
Utilización del consentimiento informado.....	21
Resultados.....	22
Cantidad y Franja Etaria.....	22
Antigüedad en la Empresa.....	22
Puestos Dentro de la Organización.....	22
Discusión y Conclusiones.....	28
Aportes y contribuciones de la investigación.....	33
Limitaciones de la investigación.....	34
Líneas de investigación futuras.....	36
Propuestas de intervención.....	36
Referencias.....	38
Anexos.....	42
Anexo I.....	42
Formulario de consentimiento informado.....	42
Anexo II.....	44
Formulario de entrevista.....	44

## **Título**

Motivación laboral y capacitación en trabajadores de la empresa gastronómica Café Mule, desde el área de Psicopedagogía laboral, Chascomús, Provincia de Buenos Aires.

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se expone, a partir de un estudio descriptivo, de corte cualitativo, el abordaje de la motivación laboral y capacitación en trabajadores de la empresa gastronómica Café Mule desde el área de Psicopedagogía Laboral, Chascomús, Provincia de Buenos Aires. En dicho estudio se utilizó como instrumento de recolección de datos a la entrevista semiestructurada y el cuestionario de preguntas cerradas, los cuales se aplicaron a los mandos y colaboradores de la empresa seleccionada. Sobre lo mismo, la información obtenida que da cuenta de una situación que requiere una intervención desde el campo de la psicopedagogía laboral, para que, a partir de ella, se configure una estrategia que ayude a acrecentar la motivación de los trabajadores a través del aporte de capacitaciones y nuevos aprendizajes que abrirán la puerta a cambios en toda la organización.

## **Palabras Clave**

Capacitación. Motivación. Psicopedagogía laboral. Expectativas. Escucha. Mirada. Aprendizaje. Productividad. Desempeño.

## Introducción

### **Delimitación de Objeto de Estudio:**

#### ***Planteo del Problema***

En el presente estudio descriptivo, de corte cualitativo se abordará la motivación laboral y capacitación en trabajadores de la empresa gastronómica Café Mule, desde el área Psicopedagogía laboral en Chascomús, Prov. de Buenos Aires.

Para poder llevar adelante este enfoque de investigación de tipo cualitativo, es fundamental abordar la temática desde diferentes aspectos, es por esto que se realizó una exhaustiva búsqueda acerca de lo que está sucediendo en el mundo en relación a la motivación laboral y la capacitación en el ámbito gastronómico. Esta temática se encuentra muy poco explotada ya que el área de recursos humanos en las empresas gastronómicas está focalizada en otros aspectos como por ejemplo la calidad atención, sin pensar las bases fundantes de esta problemática.

Esta investigación de corte cualitativo se llevará adelante en la empresa gastronómica Café Mulé, que cuenta con un equipo de trabajo de 50 empleados divididos en dos locales, que aluden a desmotivación y falta de compromiso como trabajadores.

De lo dicho se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la motivación y las capacitaciones laborales en el contexto de trabajo de Café Mulé?

¿Cómo incide la falta de motivación y de capacitaciones laborales en la productividad y el desempeño de los trabajadores de Café Mulé?

## **Objetivo General**

Determinar la relación entre motivación laboral y capacitación en Café Mule, con el propósito de elaborar estrategias de intervención desde la mirada de la psicopedagogía laboral.

## **Objetivos Específicos**

- Indagar sobre la productividad y motivación de los mandos y colaboradores de Café Mule.
- Conocer las estrategias existentes en relación a capacitación, desempeño y servicio al cliente.
- Describir los aportes posibles desde el rol del Psicopedagogo Laboral.

## **Supuestos Básicos de Investigación**

¿Conocen los trabajadores de Café Mule el plan de capacitación de la empresa?

¿Se promoverá un aumento en el rendimiento de los trabajadores si se desarrolla un nuevo plan de capacitación laboral en Café Mule?

¿Pueden las acciones de capacitación generar motivación en los trabajadores?

¿Existe una relación entre motivación y productividad laboral?

## Estado del Arte

A los fines de establecer una descripción de los avances y los resultados vigentes dentro del campo de las ciencias sociales en cuanto a las variables que son objeto de estudio en la presente investigación, es que se realizó una exploración bibliográfica de estudios recientes que den cuenta de las mismas; los cuales pueden aportar información valiosa sobre dichos aportes científicos y sobre los que se presenta una reseña a continuación.

En primer lugar, se menciona el estudio *Estrategia de orientación psicopedagógica para la prevención del síndrome de Burnout Laboral*, desarrollado por Nuria Yulemia Claro Gonzalez, Roberto Perez Almague, Francisco Lopez Roque y Yirina Paez Gonzalez (2019), en Cuba, el cual, a partir de un estudio descriptivo, prospectivo y cualitativo mediante metodos teoricos y empiricos, buscó elaborar una estrategia desde la función orientadora del psicopedagogo, con el objetivo de prevenir el síndrome de *Burnout* en profesores.

Esta investigación, determinó que, de una muestra de 19 profesores, 17 poseían algún indicador de ese síndrome. Estableciendo, además, que una estrategia planteada desde esta perspectiva, “contribuye con la preparación del psicopedagogo en la prevención del Síndrome de Burnout Laboral y perfecciona el proceso docente educativo, proporciona mayor estabilidad psicológica y favorece la unidad de influencia educativas” (Claro Gonzalez, N., Perez Almague, R., Lopez Roque, F., Paez Gonzalez, Y. 2019; p. 424).

Otro aporte valioso, surge de la publicación desarrollada por Iiska Torres Milanes y Enrique Mendoza Diaz, *Estrategia psicopedagógica para potenciar motivación intrínseca hacia el aprendizaje del Karate-do* (2020). La cual fue desarrollada en Cuba, con el objetivo de desarrollar una estrategia desde la psicopedagogía con la finalidad de sensibilizar a atletas, entrenadores y otros implicados.

Dicho estudio utilizó la observación, la entrevista y las encuestas como instrumentos y obtuvo como resultados que la actividad pedagógica de los entrenadores “presentan insuficiencias en el dominio de metodologías participativas y en la concepción e instrumentación de los métodos de enseñanza” (Torres Milanes, I & Mendoza Diaz, E. 2020; p. 330). Mientras que, en el caso de los aprendices, se destaca como resultado que los mismos “predomina la necesidad de mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje, deseando desarrollar estrategias efectivas que favorezcan una formación integral” (p. 330).

Desde esas observaciones, se destaca como aporte relevante la incorporación de una estrategia pedagógica para este espacio como una herramienta para modificar la situación observada y dirigirla a la condición esperada.

Otros aportes importantes en relación a la utilización de estrategias psicopedagógicas como instrumentos de abordaje de las variables que son objeto de este estudio son, por ejemplo *Propuesta de intervención psicopedagógica para la mejora de la motivación en el alumnado con TDAH*, desarrollado en Valladolid, España por Paula Moran Garcia (2018); *Estrategias psicopedagógicas para fortalecer las relaciones interpersonales entre los estudiantes*, publicada en Ecuador por Maryuri Monserrate Vasquez Vasquez (2022); *Valoración de la influencia que*

tiene la integración de las áreas educación física y emprendimiento utilizando una estrategia psicopedagógica sobre la motivación de estudiantes, desarrollado por Edwin Gustavo Castañeda Benitez y Edson Vladimir Jimenez Gonzalez (2021) en Bogotá, Colombia; *La psicopedagogia, orientacion y tutoria educativa como herramienta para la mejora de la educacion y formacion profesional*, cuyos autores son Bertha Luz Rafael Hidalgo, Viky Orbegoso Rivera, Victor Antonio de Jesus Lucero Rafael (2023) el cual se desarrolló en Perú; el estudio llevado a cabo por Soto Gonzalez, Rodolfo; Onrubia Goñi, Javier; Brunat, Marta Minguela, *Recursos discursivos en el asesoramiento psicopedagógico: Una lectura sociocultural de la evidencia empírica* (2022), publicada en Costa Rica; Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela producido por Zoraima Aurelia Donawa Torres (2019); *Efecto de la intervención docente en la percepción de competencia de futuros maestros de primaria en educación física utilizando la evaluación formativa y compartida*, elaborado en Chile por Isaac Estevan, Javier Molina Garcia, Xavier Garcia Masso y Daniel Martos (2018); y aulas comunitarias dialógicas promotoras de motivaciones colectivas, desde la diversidad de contextos sociales, cuyos autores son Blanca Astorga- Lineros, Donatila Ferrada- Torres y Cecilia Bastias - Diaz (2023), desarrollado en Costa Rica.

También como antecedentes internacionales, enfocados en el área laboral gastronómica y de servicio al cliente, se tienen las investigaciones de Rodríguez, (Rodríguez, 2011) en su tesis referida al *estudio de la motivación en una empresa de comercio y gastronomía de Cárdenas*, realizando un análisis con respecto la calidad de los servicios de la empresa con el objeto de realizar un abordaje que contemple la motivación en relación con la satisfacción laboral y la calidad. El

propósito del autor es incorporar un abordaje de plan de mejora con el objetivo de elevar los índices de las variables mencionadas. Analizando las variables e identificando los factores que influyen en el comportamiento de las mismas, el proyecto propone la producción de un conjunto de habilidades que posibiliten una mejora en las vinculaciones de los recursos humanos que tienen vinculación con la empresa gastronómica y de esta manera se brinde un servicio cualitativamente más elevado.

Una investigación relevante sobre la temática en cuestión es la de Cabrera Mishquiri, L. T., & Vallejo de la Cruz, C. E. (Cabrera Mishquiri & Vallejo de la Cruz, 2018), en donde se propone un *plan de capacitación para mejorar la atención al cliente en el sector gastronómico en la ciudad de Guayaquil, en Ecuador*. Con un abordaje metodológico en el que se utilizaron encuestas a la población en general, los resultados de la investigación logran arrojar luz acerca de la importancia que tiene la calidad del servicio para los usuarios del restaurante. De la investigación se desprende la necesidad de diseñar un plan de capacitaciones dirigido no sólo a responsables de la atención al público sino también a los responsables de gestión de los restaurantes, como dueños, gerentes, etc... Como propuesta superadora, la Empresa Municipal de Turismo de Guayaquil en Ecuador, toma a su cargo la formación mencionada, puesto que la problemática se encuentra dentro de su campo y área de trabajo en ese lugar.

En Argentina Lebed, F. (Lebed, 2017) en su tesis *Atributos de calidad de servicios en gastronomía* realiza un abordaje investigativo que contempla la situación de los servicios turísticos en general y de los servicios gastronómicos en particular concluyendo que las expectativas de los clientes son cada vez más elevadas y demandantes, lo que demuestra que la calidad del servicio se transforma

paulatinamente en un factor con alta influencia en las aspiraciones de competitividad de los comercios del rubro. De la investigación se desprende la observación de que los servicios turísticos y recreativos tienen un alto impacto en la generación y permanencia de fuentes de empleos locales y son un importante factor de crecimiento económico, y que por lo tanto, es importante atender a las deficiencias analizadas. Del análisis se desprende que la calidad en el servicio de un restaurante es considerado por los usuarios como un factor preponderante a la hora de apuntar al logro del éxito dentro de los comercios de ese rubro según la población encuestada, quienes refieren diferentes grados de satisfacción que se manifiestan considerando el modo como se presta el servicio.

Estos estudios publicados aportan, dentro de los últimos años, conocimientos y resultados que ilustran la situación actual de la indagación de las variables seleccionadas y el producto de las intervenciones, principalmente desde la Psicopedagogía Laboral.

## **Marco Teórico**

Para enmarcar el trabajo propuesto es necesario definir conceptos que nos acercarán a la comprensión de la temática.

### **Capacitación**

Para Chiavenato, (Chiavenato, 2020) “se denomina “capacitación a aquel proceso educativo establecido a un corto plazo, que se ejecuta bajo los parámetros de la sistematización y organización, mediante la cual los individuos van sumando conocimientos, implementando habilidades y capacidades que guardan relación para con los objetivos trazados”.

En otros momentos de la gestión de recursos humanos se consideraba a la capacitación como las instrucciones necesarias para que una persona desempeñara adecuadamente las funciones que su rol requería y de esta manera redundara en beneficio de toda la organización. En la actualidad el concepto se amplía, ya que apunta al desarrollo de las capacidades de la persona, potenciando su creatividad, habilitando los espacios para expandir su espíritu innovador y que esto redunde en un mayor potencial productivo.

En introducción a la Psicopedagogía Laboral, Hernandez, L y D' Anna S, (Hernandez & D'Anna, 2006) definen a la capacitación como un proceso de aprendizaje, destacando la sistematicidad y organización del mismo, para llegar a generar aptitudes, actitudes y conocimientos en un área determinada.

Para Blake (Blake, y otros, 2001) y colaboradores, la capacitación es una suerte de “pre-capacitación”, puesto que los conocimientos que las personas poseen están asentados en conocimiento previos y a su vez se van ampliando en el recorrido laboral de las personas. Los autores señalan la importancia de que

paulatinamente se vaya reduciendo la tendencia a recurrir a la informalidad en relación con la formación laboral, puesto que el reconocimiento de una necesidad no implica que en la realidad del trabajador éste adopte

por sí solo y de manera autónoma los conocimientos adecuados para el desempeño de su labor.

### **Aprendizaje**

Asimismo, Hernandez, L y D' Anna, (Hernandez & D'Anna,2006) relacionan capacitación y aprendizaje, y sostienen que para que se lleve a cabo este aprendizaje es necesaria la identificación de aquello que no se tiene, es decir, localizar la necesidad. Además, las autoras, citando a Bleger afirman que “aprender es modificar las pautas de conducta”, y que para que cualquier aprendizaje sea exitoso, debe comprender el área corporal, el área mental y el área del mundo externo. La tarea psicopedagógica supone el desafío de relacionar a las personas, los conocimientos que ellas ya poseen y sus ámbitos de trabajo.

Las mismas autoras tomando a Piaget, definen el aprendizaje como un proceso interno del sujeto que se va asentando en función de sus propias experiencias previas, la asimilación de nuevos conocimientos y la acomodación de los mismos.

### **Psicopedagogía Laboral**

A partir del abordaje de Hernandez, L y D'Anna, (Hernandez & D'Anna, 2006), se observa la importancia de la vinculación estrecha entre capacitación y aprendizaje en los abordajes de la psicopedagogía laboral. Incluir la mirada desde la

Psicopedagogía Laboral implica reunir la capacitación y el aprendizaje con la intención de producir un cambio, que necesariamente incluye la detección de la necesidad que se está produciendo en el área de trabajo en la que se va a intervenir. La psicopedagogía laboral realiza un abordaje desde la mirada atenta y la escucha de las insuficiencias para, a partir de un diseño planeado se llegue a un cambio, que incluye las tareas de preparar dicho aprendizaje, el aprendizaje en sí mismo y el autoaprendizaje.

### **Teoría de la Motivación Humana**

En su teoría de la motivación humana, A. Maslow (Maslow, 1991) postula una jerarquía de necesidades que motivan al ser humano. En su libro Motivación y personalidad afirma que existen diferentes niveles de necesidades y que las personas van procurando su satisfacción en íntima relación con las circunstancias que rodean su vida.

Maslow (op cit) representó esta jerarquía de necesidades en una pirámide invertida , ubicando en su escalón más amplio las más básicas y en su cúspide contempla las necesidades más elevadas del ser humano.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas básicas conformadas por la posibilidad de proveerse de alimentos, hidratación, abrigo, sexo. Una vez satisfechas éstas, según Maslow (Op cit), las personas pueden orientar su deseo a la satisfacción del segundo nivel de la pirámide, que corresponde a las necesidades de seguridad, percibir que está libre de amenazas , es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes que puedan poner en riesgo su vida, esto se lograría obteniendo seguridad física que lo proteja por ejemplo del clima o de cambios de vida que no le permitan obtener su alimento; seguridad a

través de recursos que le faciliten educación, salud, transporte, es decir una vida digna; y necesidad de proteger y asegurar la persistencia de los bienes obtenidos a lo largo de su vida, tanto materiales como simbólicos. En el tercer escalón de la pirámide (Maslow, 1991) propone las necesidades de afiliación y que están en íntima relación con las necesidades sociales, que se materializan a través de los vínculos de amistad, la participación en actividades comunitarias y sociales y la obtención de aceptación por parte de los grupos de pertenencia. El cuarto escalón de la pirámide según (Maslow, 1991) corresponde a las necesidades de estima, que se relacionan con el reconocimiento tanto de sí mismo a través de su autoconfianza, saberse capaz de obtener logros como de la obtención y permanencia del respeto de las demás personas, el aprecio y reconocimiento externo de sus logros. Y por último, en el escalón más elevado de la pirámide (Maslow, 1991) incluye las necesidades de autorrealización, que a su entender son las más elevadas a las que pueden tender los seres humanos y se ha asociado al sentido de la vida y las necesidades del ser.

Según Maslow (Maslow, 1991), el hecho de que una grupo de necesidades sea satisfecho produce en la persona la motivación por alcanzar un nuevo y más elevado nivel de necesidades ; por ejemplo, cuando el personal percibe que posee un salario adecuado por el trabajo que desarrolla, podría pensarse que estaría en condiciones de aspirar a nuevos logros que se relacionan con una motivación más elevada.

### **Ambiente Físico de Trabajo**

Según (Neffa, 1988) existen una serie de factores que influyen en el rendimiento y la producción. Uno de ellos comprende el ambiente físico de trabajo que se entiende como el lugar donde se lleva a cabo el proceso de trabajo. Dentro

del ambiente físico de trabajo se pueden encontrar riesgos o contaminantes físicos, que comprenden ruidos, oscilaciones, temperatura, iluminación, humedad, etc. Un segundo grupo de riesgos comprende los contaminantes químicos, que incluyen la exposición y permanencia de los trabajadores a productos contaminantes y tóxicos capaces de alterar los estados de salud. También se contemplan los riesgos biológicos, presentes cuando el ambiente laboral es susceptible a la presencia de agentes infecciosos como virus o bacterias o también a la presencia de animales potencialmente peligrosos para la salud del trabajador, como cucarachas, ratas, etc. Se consideran además los factores tecnológicos y de seguridad, que se relacionan con las disposiciones físicas dentro del espacio de trabajo, el orden y la higiene, las posibilidades de riesgo eléctrico, de riesgos de incendio, conocimientos en la prevención en cuanto a la utilización de máquinas y herramientas y su buen uso o funcionamiento.

Se deberán considerar los aspectos que van desde, el estacionamiento que se sitúa en una empresa, hasta la ubicación y diseño del edificio, pasando por la iluminación, los ruidos, etc. Entre los factores que generan mayor malestar se encuentran los ruidos, dado que constituye un distractor por excelencia. Los mismos, frecuentemente pueden conducir a la fatiga y a una disminución en el rendimiento. La temperatura, afecta el estado de ánimo, nuestro bienestar físico y mental. El frío extremo, además del padecimiento físico, como el entumecimiento de pies y manos, y la torpeza motriz, puede producir pérdida de concentración, de coordinación, y confusión. Por supuesto, habrá quienes se sentirán más dinámicos y contentos con el frío otros con el calor, lo cierto es que se deben evitar las temperaturas extremas tanto en un sentido como en el otro; puesto que las condiciones climatológicas pueden influir en el monto y eficacia del trabajo.

## **Factores Psicológicos y Sociales**

Para (Neffa, 1988), la sobrecarga psíquica, está íntimamente relacionada con el contenido involucrado en el trabajo que debe hacerse. Se consideran una serie de factores capaces de producir esta carga psíquica, como el grado de iniciativa que posea o no el trabajador a la hora de realizar la tarea prevista y que está íntimamente relacionado al grado de autonomía que perciba el trabajador o permita el empleador. Otro factor se refiere al grado de ambigüedad que presenta la tarea encomendada con respecto a los objetivos planteados. Un tercer factor contempla el reconocimiento social que implica ese puesto de trabajo y que suele medirse atendiendo a los requerimientos del puesto en cuanto a formación y capacitación, pero que también se evalúa por el salario asignado a ese puesto de trabajo.

Según Jáuregui, (2012), aspectos como el exceso de tareas, o individuos que no están cómodos en su puesto de trabajo produce tedio, monotonía, fatiga y mermas en la productividad. Abordando la salud mental y psicológica, se contempla que es de fundamental importancia que el ambiente de trabajo reúna las condiciones adecuadas para la interacción y los vínculos entre las personas y que éstas posean los estándares de comodidad necesarios para evitar que se aíslen, o se sientan tensionados, con aumentos en la ansiedad o temerosos; asimismo postula la necesidad de organizar actividades saludables que acompañen y estimulen el comportamiento saludable de las personas, como medida preventiva frente a trastornos psicológicos como el estrés, la ansiedad, el aislamiento, la soledad, etc.

Ya en la década de los '90 se comenzó a acuñar el término Burnout (Maslach, 2009) haciendo referencia a un síndrome al que estaban expuestos los trabajadores; expuestos a situaciones estresantes crónicas especialmente en las

tareas que implican el trato con otras personas. De él se desprenden dimensiones a considerar como son la sensación de agotamiento tanto físico como psíquico, la apatía o indiferencia hacia las otras personas y la ineficacia o percepción personal de la imposibilidad de alcanzar logros o que sus recursos se transforman en insuficientes.

Para (Neira, 2004) el agotamiento emocional se manifiesta como cansancio o agotamiento tanto físico como psíquico, hecho que produce una disminución de los recursos personales en relación con la gestión de las emociones y la sensación de inadecuación en relación con el puesto que ocupa . Paulatinamente sus niveles de tolerancia son cada vez más bajos y esto redundará en la imposibilidad de sentirse pleno y a gusto en su labor.

### **Teoría de las Expectativas**

Para Vroom (Vroom, 1964) la motivación del trabajador está determinada por la percepción de éste acerca de lo que puede llegar a conseguir, en relación a los resultados esperados por él y a las metas que se haya propuesto, desarrollando ciertos comportamientos en su ámbito laboral. La motivación del trabajador para Vroom se encuentra en íntima relación con los objetivos que éste se proponga y con cuánto nivel de posibilidad el trabajador pueda lograrlos con el desarrollo de la actividad que le fue encomendada. Para el autor, la motivación es producto de tres factores:

- El deseo interno que un individuo tiene para lograr sus objetivos; este es un factor interno de cada trabajador en el que incide la experiencia lograda con el tiempo.

- El nivel de convencimiento de que el esfuerzo puesto en conseguir una tarea lo llevará a conseguir los objetivos propuestos.
- Y por último la expectativa en relación con la posibilidad de que su trabajo sea recompensado adecuadamente.

## **Método**

### **Diseño de Estudio**

Para llevar a cabo el siguiente estudio, de acuerdo a la temática y los objetivos propuestos se utiliza un enfoque cualitativo. Desde el enfoque cualitativo, atendiendo a las recomendaciones de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), una de las ventajas de este enfoque se encuentra en la flexibilidad a la hora de realizar los planteamientos ya que busca la dispersión de los datos e información y se fundamenta en sí mismo.

El objetivo principal será la recolección y el análisis de datos para capturar la realidad de este equipo de trabajadores. Por medio de la intervención psicopedagógica, poder trabajar con esta comunidad mediante un plan de acción para generar cambios y reflexión, y también dar el conocer lo relevante que es la orientación psicopedagógica en el ámbito laboral, para poder entender cada uno de esos mundos y realidades que representa cada persona y guiarlos de mejor manera.

Por otro lado, Strauss y Corbin (Strauss & Corbin, 1990)(1990: 20), enuncian dentro de los componentes más importantes de la investigación cualitativa los datos que se recogen principalmente a través de las entrevistas y las observaciones. Es de fundamental importancia que dichos datos guarden relación con la pregunta de investigación, es decir, recogidos con la intención de apuntar a la problemática y de ser posible, recogidos en el contexto donde se producen.

### **Participantes - Muestra**

La muestra se llevará a cabo con los/ las trabajadores/as de la empresa gastronómica Café Mulé, se contará con la participación de 50 empleados/as de

rango etario entre los 18 a 45 años de edad, siendo el 80% sexo femenino y el 20% sexo masculino; provenientes de la Ciudad de Chascomús, Provincia de Buenos Aires.

Se involucrara a la comunidad de esta empresa para conocer y reflexionar sobre su realidad actual, en relación a la falta motivación laboral y capacitación.

### **Instrumento**

El instrumento para recolectar datos en esta investigación será una entrevista semiestructurada acompañada por un cuestionario y la observación de las diferentes áreas de trabajo dentro de la empresa Café Mulé. Una entrevista semiestructurada es entonces una conversación conformada por una estructura tiene un propósito determinado dentro de esta investigación cualitativa, en búsqueda de comprender el mundo desde el punto de vista de los/las entrevistados/as, y así desintegrar los significados de sus experiencias. (Montero & León, 2002). El objetivo principal de la entrevista es obtener una descripción lo más pormenorizada posible del mundo del entrevistado de tal forma que esto permita una interpretación confiable del significado atribuido por el entrevistado.

### **Procedimiento**

La investigación se lleva a cabo en la empresa gastronómica Café Mulé, con la aprobación de sus dueños, a un grupo de trabajadores adultos que se encuentran en una situación particular, previa utilización del consentimiento informado de parte de los participantes. En horarios que no afecten su disponibilidad y las tareas que deben realizar los trabajadores, se realizan las entrevistas semiestructuradas en donde se comenta los objetivos las mismas y se hará entrega de un link para poder así responder la entrevista. Se espera poder relacionar las dos

variables, capacitación y motivación, con los datos obtenidos, es decir, por medio de instrumentos propios del método cualitativo realizar un análisis de los datos y ponerlos en acción, articulando los aprendizajes con la mirada atenta desde la Psicopedagogía Laboral. La disponibilidad de espacio para trabajar permite proyectar y organizar los tiempos, los materiales necesarios para la intervención, los recursos financieros y humanos que serán de suma importancia.

### **Utilización del consentimiento informado**

Se contempla la entrega y firma de Consentimiento Informado de los participantes (Anexo 1). Mediante el mismo se les ofrece a los participantes de la investigación ciertas garantías que tienen que ver con el respeto de la autonomía de las personas, su libertad y la preservación de su salud física y psíquica. De esta manera se contemplan por escrito los derechos del participante de la investigación, así como lo establece el derecho constitucional, asegurándole a las personas la posibilidad de retirarse de la investigación en el momento en que así lo desee. Se destaca además la importancia de la confidencialidad de los datos aportados.

## **Resultados**

Habiendo desarrollado el proceso de recolección de datos, se exponen a continuación los resultados obtenidos en los mismos, exhibiendolos de manera descriptiva, previo análisis respectivo en los campos seleccionados.

### **Cantidad y Franja Etaria**

En primera medida, se dirá que la muestra estuvo compuesta por un total de 50 personas, estando compuestas por una franja etaria que fue desde los 18 a los 45 años. Pero observándose una prevalencia de las edades jóvenes, lo cual se refleja en que más de la mitad de los encuestados está ubicado entre los 18 y los 25 años.

### **Antigüedad en la Empresa**

Como dato relevante, se destaca que la gran mayoría posee una antigüedad inferior a los dos años, prevaleciendo los que rondan alrededor del año de antigüedad, aunque se observan colaboradores que tienen una semana trabajando, y como máximo un cocinero con cuatro años, por lo que la población posee poco tiempo de trabajo.

### **Puestos Dentro de la Organización**

En relación a los puestos que ocupan, la mayoría se desempeña en la función de mozo/a salón y mozo/a barra, o en la cocina en sus distintas ramas (cocina, pastelería, sandwiches).

De acuerdo al diseño del instrumento de recolección, se postulan a continuación las preguntas tal como fueron planteadas, el análisis y la síntesis de las respuestas obtenidas.

Pregunta 1: ¿Consideras agradable tu trabajo? ¿Podrías desarrollar tu respuesta?

En este caso, se observa una amplia, casi unánime mayoría de respuestas en relación a una valoración positiva sobre el ámbito laboral. En este sentido, la mayoría expuso que se consideraba agradable el ambiente de trabajo. Aspecto que, en varios casos se resaltó la influencia de estar con personas de la misma edad, una relación amena con los pares y un vínculo fluido entre quienes ocupan los mismo puestos dentro de la organización, como así también el apoyo con cargos superiores.

Pregunta 2: ¿Consideras que hay aspectos que se pueden mejorar en tu trabajo?

Si bien hubo respuestas que indicaron que no había cuestiones para mejorar, la gran mayoría respondió que era necesario modificar aspectos. Quienes respondieron que no se inclinaron en comentarios vinculados a la organización

Pregunta 3: Si hay aspectos a mejorar, ¿Cuáles crees que serían?

En este caso, la opción que obtuvo mayor cantidad de indicaciones como condición a mejorar, fue el aspecto de la comunicación. Sumando como otro punto importante resaltado en las respuestas el de la capacitación. Siendo estos dos aspectos los que mayoritariamente fueron indicados por los encuestados.

Pregunta 4: ¿Los clientes pueden expresar su opinión sobre el servicio de alguna manera?

En esta pregunta, se observa una mayoría de respuestas afirmativas, es decir, que observan que si existen medios para la retroalimentación del servicio por parte de los clientes.

Ahora bien, la característica mayoritaria que identifican los encuestados, se ubica en la información de que el medio para expresar la opinión, carece de cierta formalidad, en el sentido que se basa en la comunicación espontánea que hace el cliente, ya sea en el momento del servicio, cuando el cliente lo expresa ante el mozo/a o, en su caso, solicita hablar con algún encargado para plantear su opinión. Siendo que, en este último caso, esa solicitud se traslada por lo general para el planteo de una queja.

Por otro lado, el otro instrumento que registran los empleados como un medio para recibir devoluciones, es el de las redes sociales. Lugar donde los clientes comentan libremente sobre aspectos de la organización, aunque también implica un procedimiento espontáneo y carente de estructuración.

Pregunta 5: ¿Existen modos de comunicación que permiten obtener una retroalimentación sobre tu desempeño en base a la opinión de los usuarios?

En esta pregunta vuelve a reforzarse lo planteado en el punto anterior, en relación a los medios informales. Como aspecto no mencionado, se suma la adición del comentario referido hacia el personal de cocina, en relación a alguna devolución que realizan los clientes específicamente sobre el producto alimenticio, el cual pueden realizar a través de un encargado/a o mozo/a.

Ahora bien, surge de la misma pregunta la opción de recomendar algún medio para poder recibir esa retroalimentación, en este caso, los encuestados sugirieron la incorporación de medios más formales, entre los cuales prevalecieron las respuestas que indicaron como medio alternativo a incorporar a la encuesta de satisfacción, como así también cuestionarios post servicios.

Pregunta 6: ¿Crees que la motivación puede aumentar la productividad de los trabajadores de Café Mule?

En este caso, las respuestas se dirigieron en su mayoría en la misma dirección indicando positivamente sobre la relación consultada.

En este sentido, se observó que el mayor número de las respuestas indicaron que, a mayor motivación, mejor productividad, difiriendo en los detalles de su justificación.

Siendo que estas resaltaron valores como el reconocimiento al desempeño, la utilización de sistema de premios, la importancia en la autoestima y otros aspectos que reforzaban las distintas consecuencias positivas que derivaban de una gestión que se ocupe de ese aspecto.

Pregunta 7: ¿Tienes conocimiento si Café Mule cuenta con plan de capacitación laboral?

En este caso, la mayoría de los encuestados respondió que no conoce que haya un plan de capacitación laboral, sin embargo, hubo discrepancia con varias respuestas que indicaron lo contrario. Ahora bien, en algunas respuestas se observaron referencias, en el caso positivo, a que las mismas se basaban en un sistema de traslado de conocimientos entre el trabajo de aquellos que cuentan con

mayor experiencia hacia los que tienen menos tiempo en el trabajo, lo cual habla de cierta informalidad en ese proceso.

Pregunta 8: ¿Consideras que la capacitación laboral puede aumentar la motivación en tu tarea?

En esta pregunta, la mayoría de las respuestas se ubicaron en el extremo positivo, es decir, dentro de las opciones “puede influir algo” y “puede influir mucho”, de lo cual se desprende una relación positiva percibida por los encuestados en el sentido que consideran afirmativamente que el estar más capacitados le produciría un efecto positivo en su motivación.

Pregunta 9: ¿Crees que es posible tomar medidas para aumentar la productividad?

Ante esta consulta, hubo homogeneidad en la respuesta positiva, es decir que los encuestados consideran positivamente que se pueden adoptar medidas en relación a la posibilidad de mejorar la productividad.

Ahora bien, a la hora de demarcar alguna de las posibilidades, se plantearon respuestas varias, sin embargo, todas las posibilidades fueron en algún punto consideradas como potencialmente aplicables, observándose cierta prevalencia en las que se relacionaban con la capacitación, la escucha, recompensas y reuniones.

Como opciones extras a las existentes, se detectó algún planteamiento en relación a cumplimiento de horarios.

Pregunta 10: ¿Desarrollas estrategias personales para mejorar la calidad de atención y/o servicio?

En este punto se observó una inclinación hacia las respuestas que indicaban que había un grado de autogestión en la búsqueda de medios para mejorar su desempeño.

Dentro de las alternativas detectadas, se resalta que existieron respuestas que pusieron foco en la concentración, en la atención y la responsabilidad al momento de desarrollar el trabajo.

En el caso de la cocina, e incluso en el trabajo de lavado, se detectó una tendencia autodidacta, centrada en la búsqueda de tutoriales e instructivos.

Por otro lado, se recibieron respuestas que ponían relevancia en la observación del trabajo de otros con mayor experiencia, indicando que, de esa manera, podían mejorar su servicio.

## Discusión y Conclusiones

A partir de los resultados presentados, es necesario establecer algunas consideraciones que sintetizan la información recolectada y dan lugar a la comprensión del fenómeno estudiado de manera analítica.

En primer lugar, se observa que Café Mule, salvo en los puestos gerenciales, o en los de cocina o limpieza, está conformado principalmente por personas de corta edad, en los cuales, para muchos de ellos incluso es su primera experiencia laboral.

Por otro lado, se resalta como un aspecto sumamente positivo, el hecho que se percibe un óptimo clima laboral, el cual podríamos inferir que posiblemente se encuentre vinculado a la edad de los colaboradores, y al peso de la grupalidad y en la coincidencia con otros de la misma edad cuando se está en la salida de la adolescencia.

Sin embargo, sobre esa inferencia no se registraron elementos para sustentarla más que el bagaje teórico. Aun así, centrando la mirada en los objetivos de este proyecto, se resalta que este ambiente positivo genera un lugar propicio para desarrollar nuevas propuestas o intervenciones activas, en virtud de que es menos propenso a resistencias emergentes del malhumor o el escepticismo.

Este punto se refuerza por el corto tiempo que tiene los trabajadores, no solo en la empresa, sino en su historia laboral, lo cual aparece como un factor favorable en relación a posibles efectos negativos como el estrés, el burnout o la fatiga crónica el cual se puede ligar a trayectos más extensos o a múltiples responsabilidades laborales, familiares y económicas vinculada a otra franja etaria.

Sumado a ese aspecto, se destaca la predisposición a la búsqueda de mejorar, lo cual se detecta en el sentido de que los colaboradores, no sólo plantean el interés, sino que proponen alternativas, paradójicamente insisten en aspectos vinculados a la comunicación en un espacio que se caracteriza por una buena relación entre pares, lo que permite inferir que la demanda se ubica en las comunicaciones formales y relacionadas al campo de lo laboral.

El aspecto comunicacional queda reflejado también al momento de proponer los empleados un instrumento formal que les permita conocer, a modo de devolución, la opinión que registran los clientes sobre su servicio. Llevando así a un estadio superior los canales existentes en la actualidad. Los cuales se ven centrados principalmente en medios diseñados para la queja, dejando de lado comunicaciones positivas que pudieran reforzar el rendimiento y la motivación.

Es así, que las comunicaciones formales se presentan como un campo a desarrollar, lo cual en un análisis podría presentarse como una debilidad, pero, al mismo tiempo en una interesante oportunidad de cambio.

Dentro de ese contexto, además del plano de las comunicaciones, se plantea como punto central, la demanda expresada de manera transversal a lo largo de la investigación en relación a la necesidad de capacitación.

Este fenómeno, se expresa directamente y de manera literal cuando los entrevistados postulan a este, como un campo necesario, lo que se traduce en una necesidad explícita y palpable. Al mismo tiempo, ponen en manifiesto múltiples estrategias que utilizan de manera autónoma los trabajadores para mejorar su desempeño.

Por otro lado, uno de los aspectos observados, es que la posibilidad de acceder a espacios de capacitación es percibida como algo negativo, o como una carga más a la tarea laboral, sino que, por lo contrario, se configura como una posibilidad de desarrollo que, a la vez, tendría como resultado una mayor motivación y por añadidura, un mejor desempeño.

En el mismo terreno, se ubica la necesidad expuesta por parte de los miembros del equipo de Café Mule, en relación a tener la posibilidad de reuniones de trabajo y espacios específicos para la relación con el nivel gerencial, lo que termina de unificar la búsqueda de estrategias organizacionales que combinan ambos elementos.

Es así, que se observa un campo con algunos elementos que existen, tales como la capacitación, la comunicación horizontal y las relaciones interpersonales. Pero estos elementos no se observan lo suficientemente desarrollados como para configurarse como procesos planificados estratégicamente desde el punto de vista de la gestión organizacional. Lo cual implica, tal como se expuso, una debilidad en relación al análisis interno de la empresa, pero, a la vez se configura como una oportunidad de desarrollo, la cual se une a la fortaleza que posee el grupo en cuanto a su dinámica positiva interna, dando lugar a un campo con las características necesarias para generar propuestas de intervención que tiendan a satisfacer las necesidades y a aprovechar las condiciones más fuertes con que cuentan.

Al mismo tiempo, es necesario resaltar, que los resultados observados son coincidentes con otros estudios que abordan similares variables, tales como Benites Montes (2018), quien indica en su investigación realizada en el Programa Nacional Cuna Mas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, en Perú, que “existe

evidencia para afirmar que la Capacitación se relaciona significativamente con la Motivación laboral” (p.11). O Gomez, Orduña y López de la Cruz, G.L. (2014), quienes indicaron que la intervención en capacitación deriva en “mejores oportunidades de éxito ya que permite detectar situaciones en la empresa y así trabajar en estas ya que si se capacita y motiva al Capital humano es sinónimo de éxito en la organización” (p.1564). Al mismo tiempo, arroja resultados que se encuentran alineados con aquellos estudios que resaltaron la relevancia de las estrategias psicopedagógicas en el campo laboral (Rodriguez, 2011; Claro Gonzalez Perez Almanaque, Lopez Roque y Paez Gonzalez, 2019; Torres Milanés & Mendoza Diaz, 2020 y otros).

A modo de conclusión, se puede establecer que Café Mule, no exhibe las condiciones más óptimas en relación a los procesos analizados, pero posee condiciones propicias para operar para su mejora, lo cual se refleja en la predisposición de los integrantes de la empresa para incorporarse a procesos de capacitación y desarrollo, entendiendo que el mismo puede repercutir positivamente en la organización, respecto a la comunicación interna y a la motivación del personal.

Asimismo, producto del análisis realizado, se desprenden una serie de aspectos que permiten avizorar las potencialidades de desarrollo de Café Mule en relación a la información recolectada, las cuales se expresan, esencialmente, en razón de que cuenta con personal joven y con ánimo para desarrollo profesional, carece de medios formales para la retroalimentación sobre el desempeño, principalmente por parte de los clientes, el grupo quiere capacitarse, pero lo autogestiona ante la inexistencia de procesos formales, hay una comprensión sobre la importancia de capacitación y la comunicación para un mejor rendimiento, se

observó una asimilación sobre la importancia de la capacitación para la motivación y se identificó la presencia del reconocimiento, por parte de los mismos miembros, de la importancia de la motivación como factor influyente en el desempeño.

A partir de esas observaciones, es que se considera necesario retomar los objetivos planteados: “Indagar sobre la productividad y motivación de los mandos y colaboradores de Café Mule”, “Conocer las estrategias existentes en relación a capacitación, desempeño y servicio al cliente” y “Describir los aportes posibles desde el rol del Psicopedagogo Laboral”, y evaluar el cumplimiento de los mismos. En ese sentido, se identifica que se logró indagar sobre la productividad y la motivación de los mandos y colaboradores de Café Mule, a partir del proceso desarrollado y los instrumentos utilizados en la recolección de datos. Como así también, se pudo conocer las estrategias existentes en relación a capacitación, desempeño y servicio al cliente por medio de las mismas herramientas, cuyos resultados ya fueron expuestos. Al mismo tiempo, que, en relación al rol del psicopedagogo laboral, se logró identificar un campo de acción propicio para su intervención, desde el establecimiento de una relación entre la capacitación y la motivación resultante en los colaboradores y mandos de Café Mule.

En conclusión, partir de esas consideraciones, es que se puede inferir que la investigación llevada a cabo, si bien debe considerar las limitaciones propias de un análisis cualitativo, y de un estudio descriptivo, logró cumplir con los objetivos planteados, siendo que, además da continuidad a una línea de investigación que aborda las variables seleccionadas, reconociendo, además, que esa relación entre variables es coincidente con otros estudios explorados en contextos similares, proporcionando resultados coincidentes con el estado del arte y en la misma dirección.

## **Aportes y contribuciones de la investigación**

A partir de las conclusiones obtenidas, es importante destacar que la investigación llevada a cabo, logró indagar en un campo que, si bien registra investigaciones similares sobre el hecho de haber abordado las mismas variables, permitió observar un caso en particular, lo cual le otorgó la singularidad necesaria para ser considerado como novedoso en el campo específico de la ciencia. Desde esa mirada, se establece que se logró analizar factores organizacionales y su relación con la motivación, pero desde una perspectiva local, específica y concreta, lo cual indica la importancia de comprender los fenómenos organizacionales desde la comprensión de la identidad de cada empresa o grupo.

Desde esa consideración, cada abordaje que incluya en su estrategia la comprensión de la cultura interna, y desde allí contextualizar desde lo teórico, implicará en sí mismo un proceso único, original y valioso. Por ello, la propuesta realizada si bien se considera como alienada con estudios previos que se dirigieron en el mismo campo, ofrece un cúmulo de saberes que enriquecen la psicopedagogía laboral, favoreciendo el impulso que adquiere la disciplina en pos de su desarrollo y crecimiento.

## **Limitaciones de la investigación**

Tal como fue expresado, el abordaje cualitativo - descriptivo tiene la potencialidad de profundizar en cuanto a una comprensión hermenéutica del fenómeno estudiado, logrando como resultado información compleja, que requiere un análisis exhaustivo y de su complemento con la observación y la experiencia de campo. Ello lo dota de una riqueza particular y se considera adecuado a los fines planteados en la investigación. Si bien, esa forma de abordar la práctica, separada de instrumentos estandarizados para el análisis de cada variable, impide la comparación estadística con otros estudios. En ese caso, otras intervenciones, que incluyan escalas que estén validadas y registren antecedentes de uso, posibilitarían la obtención de resultados mejor contrastables desde lo metodológico.

Sin embargo, se resalta que esa consideración sobre el instrumento no sería adecuada a los objetivos planteados en esta propuesta, sino que se considera como un potencial complemento en otros proyectos de investigación.

En el plano operativo, se destaca que la dimensión temporal es un factor limitante, como así también la posibilidad de ejecutar propuestas longitudinales que permitan analizar resultados de las propuestas de intervención, serían, en todo caso, fuentes de información que arroje datos valiosos para obtener conclusiones más acabadas.

Finalmente, en este punto, se resalta que se debe asumir el reconocimiento de que la motivación es un fenómeno complejo que tiene múltiples factores, razones y justificaciones, para lo cual, diversas teorías realizan sus aportes para su comprensión. Sin duda, el recorte operativo que implicó esta investigación, no aborda las innumerables variables que pueden influenciar la motivación laboral, lo

cual es una limitación a sus resultados, aunque se considera adecuada la incorporación de la propia percepción de los empleados para poder recolectar información que se basa en ese aporte.

### **Líneas de investigación futuras**

En relación a futuras intervenciones, se retoman los elementos planteados con anterioridad. En primer lugar, otra investigación sobre Cafe Mule, podría considerar la implementación de una triangulación metodológica, incorporando alguna escala que tome como referencia la motivación situacional en el trabajo, y, de esa manera, comparar con otros estudios que hayan adoptado la misma escala en empresas similares.

Por otro lado, sería importante, a futuro, observar el diseño específico de una propuesta de capacitación de la empresa, con el diseño específico, resaltando la prevalencia y la implicancia práctica de la psicopedagogía laboral, pudiendo plasmar una estrategia que se sustente en las conclusiones de este proyecto. Siendo que, sería de sumo valor, poder evaluar la motivación con un pretest que indague la condición antes de la misma, y luego evaluar, una vez desarrollada, no solo los resultados del aprendizaje adquirido en el proceso de capacitación, sino también su incidencia en la motivación, lo cual arrojaría información relevante para fortalecer lo observados en esta investigación.

Del mismo modo, estudios longitudinales que consideren como la capacitación va brindando resultados, como así también la importancia de otras variables en la organización, serían de sumo valor para la disciplina.

## Propuestas de intervención

Habiendo desarrollado la etapa investigativa y el posterior análisis de la organización seleccionada, se plantean a continuación una serie de propuestas, a modo de listado nominal que se considera pudieran constituirse como planes de acción y de optimización de los procesos internos de la empresa.

Los mismos son:

- a) Creación de un área de recursos humanos que administre los procesos.
- b) Formación de programas en liderazgo, orientado en el coach a los empleados más antiguos y encargados de área.
- c) Realización de reuniones programadas formales para el tratamiento de temas internos, donde participan horizontalmente la gerencia y los colaboradores.
- d) Implementación de un formulario online que se envía a los clientes para su opinión sobre el servicio y así poner en marcha el sistema de recompensas para los desempeños mejor valorados.
- e) Formación del sistema de tutorías para los empleados nuevos, donde el tutor es un empleado con mayor antigüedad.
- f) Diseño de manual de puestos y sistema de capacitación sobre el mismo.
- g) Buzón digital abierto para que los empleados puedan hacer aportes, recomendaciones, preguntas y reclamos a sus superiores.
- h) Capacitación al equipo de gerencia, para mejorar el conocimiento en relación a estrategias de motivación, evaluación de desempeño y optimización del servicio.
- i) Capacitación a colaboradores, para aumentar las competencias y evaluación conjunta entre profesional con conocimiento en el área de Psicopedagogía

Laboral y los diferentes actores de la organización, para confirmar el aprendizaje y resultados de los procesos.

## Referencias

- Astorga- Lineros, B., Ferrada- Torres, D., & Bastias- Diaz, C. (2023). *Aulas comunitarias dialógicas promotoras de motivaciones colectivas, desde la diversidad de contextos sociales*. Revista electrónica Educare, 27 (1), 1-21. <https://doi.org/10.15359/ree.27-1.14596>
- Benitez, E., & Gonzalez, E. (2021). *Valoración de la influencia que tiene la integración de las áreas educación física y emprendimiento utilizando una estrategia psicopedagógica sobre la motivación de estudiantes grado décimo en educación remota*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/35996>.
- Benites Montes, M.F. (2018). *Capacitación y motivación laboral según personal del Programa Nacional Cuna Mas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Lima, 2017*.
- Blake, O., Bronstein, D., Kort, G., Leoni, N., Provenzano, C., Zvarc, R., & Massini, M. V. (2001). *Diseño educativo. Un camino para responder a las necesidades de la formación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Cabrera Mishquiri, L. T., & Vallejo de la Cruz, C. E. (2018). *Propuesta de un plan de capacitación para mejorar la atención al cliente en el sector gastronómico en la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37724>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. 3ra. ed. México: McGraw Hill.

Claro Gonzalez, N. Y., Perez Almaguer, R., Lopez Roque, F., & Paez Gonzalez, Y. (2019). *Estrategia de orientación psicopedagógica para la prevención del síndrome de Burnout Laboral*. *Correo Científico Médico*, 23(2), 423-441.

Copa Mamani, J. E. (2021). *Sensibilización y capacitación a prestadores de servicios turísticos comunitarios del municipio de Huatajata*, Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/25868>

Elliot, J. (1993). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid: Morata.

Estevan, I., Molina Garcia, J., Garcia Masso, X., & Martos, D. (2018). Efecto de la intervención docente en la percepción de la competencia y motivación de futuros maestros de primaria en educación física utilizando la evaluación formativa y compartida. *Estudios Pedagógicos*, 44(2), 205- 221

Gomez, L.A., Orduña, M. P. T., & de la Cruz, G. L. (2014). *La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales/ job training and motivation as factor of importance for the achievement of organizational objectives*. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings (Vol. 9, No. 2, p. 1564)*. Institute for Business & Finance Research.

- Hernandez, L., & D'Anna, S. (2006). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.
- Jáuregui, M. I. ((2012)). *Sufrimiento y Sinsentido en el trabajo. Burnout y estrés laboral. Estrategias para afrontarlos*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Lebed, F. (2017). *Atributos de calidad de servicios en gastronomía. Estudio de caso: Grupo Don Bartolomeo en Bahía Blanca, Buenos Aires*. Obtenido de Universidad Nacional del Sur:  
<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/3907>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. . *Ciencia y trabajo*, 11(32), 37-43.
- Maslow, A. (1991). *MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD. 1a. ed.* Madrid: DÍAZ DE SANTOS.
- Milanés, I. T., & Diaz, E. M. (2020). *Estrategia psicopedagógica para potenciar la motivación intrínseca hacia al aprendizaje del Karate-do* (Original).  
Revista científica Olimpia 17,330-341.
- Montero, I., & León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical an Health Psychology*, 2.
- Moran Garcia, P. (2018). *Propuesta de intervención psicopedagógica para la mejora de la motivación en el alumnado con TDAH*.
- Neffa, J. C. (1988). *¿Qué son las condiciones de medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: HVMANITAS.

Neira, C. (2004). *Cuando se enferman los que curan: estrés laboral y burnout en los profesionales de la salud*. Buenos Aires: Gambacop.

Rodríguez, M. M. (2011). *ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL*. Obtenido de Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”:  
<http://monografias.umcc.cu/monos/2011/FUM%20CARDENAS/mo11sc8.pdf>

f

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores.

Strauss, a., & Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.

Vasquez, V., & Monserrate, M. (2022). Estrategias psicopedagógicas para fortalecer las relaciones interpersonales entre estudiantes (Master 's thesis, La libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2022).

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.

## Anexos

### Anexo I

#### ***Formulario de consentimiento informado***

Me ha sido explicado que los miembros de la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales de UFLO Universidad, desean conocer sobre *Motivación laboral y capacitación en trabajadores de la empresa gastronómica Café mule desde el área de Psicopedagogía laboral, Chascomús, Provincia de Buenos Aires*. Es por esta razón que se está realizando un trabajo de investigación cuya finalidad es conocer e indagar sobre la relación entre motivación laboral y capacitación en Café Mule, con el propósito de elaborar estrategias de intervención desde la mirada de la psicopedagogía laboral. Mi participación en la investigación consiste en responder con sinceridad a la administración de los cuestionarios que se me entregarán a continuación.

La participación es voluntaria y en cualquier momento puedo dejar sin efecto la presente autorización, retirándome del presente acto.

Se me ha dicho que mis respuestas u opiniones serán confidenciales y sólo de conocimiento para el equipo de investigación, resguardando mi privacidad y los resultados no serán ligados a mi información que se coloca al pie del presente consentimiento.

Asimismo, se me ha explicado que los resultados globales de la investigación serán presentados a la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales y que podrán ser

expuestos también en congresos y/o publicados en revistas científicas preservando siempre mi identidad, conforme a la ley 25.326.

Entiendo que los resultados de la investigación me serán proporcionados si los solicito y que en caso de que tenga alguna pregunta acerca del estudio o sobre mis derechos a participar en el mismo, puedo contactar a la Secretaría de investigación y Desarrollo UFLO, a [sinvestydes@uflo.edu.ar](mailto:sinvestydes@uflo.edu.ar) (o equipo responsable)

Habiendo comprendido lo que se me ha explicado, aceptó participar en este trabajo de investigación.

Firma:

Firma profesional informante:

Aclaración:

Aclaración:

Nº de documento:

Nº de documento:

Fecha:

Protocolo Nº:

## **Anexo II**

### **Formulario de entrevista**

#### **Entrevista general**

Edad:

Área donde desempeña la actividad laboral:

Actividad que desempeña:

Antigüedad en el cargo:

- 1) ¿Consideras agradable tu trabajo? ¿Podrías desarrollar tu respuesta? fundamente**
  
- 2) ¿Consideras que hay aspectos que se pueden mejorar dentro de tu trabajo?**
  - Si ¿Cuáles?
  
  - No ¿Por qué?
  
- 3) ¿Si hay aspectos a mejorar, cuál crees que serían?**
  - No hay aspectos a mejorar

- La comunicación
  
- La capacitación
  
- El Clima laboral
  
- Otro: \_\_\_\_\_

**4) ¿Los clientes pueden expresar su opinión sobre el servicio de alguna manera?**

- Si ¿Cómo?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- No ¿Crees que debería existir alguna manera?

**5) ¿Existen modos de comunicación que permiten obtener una retroalimentación sobre tu desempeño en base a la opinión de los usuarios?**

Si ¿Cuáles?

- Buzón de recomendaciones
  
- Comentarios en redes o plataformas digitales

- Encuestas de satisfacción
- Cuestionarios post servicio
- Libro de quejas
- Otros

No ¿Propondrías alguno?

- Libro de quejas
- Buzón de recomendaciones
- Comentarios en redes o plataformas digitales
- Encuestas de satisfacción
- Cuestionarios post servicio
- Otros

**6) ¿Crees que la motivación laboral puede aumentar la productividad de los trabajadores de Café Mulé?**

- Si
- No

Justificar:

**7) ¿Tienes conocimiento si Café Mulé cuenta con plan de capacitación laboral?**

- Si
  
- No

**8) ¿Consideras que la capacitación laboral puede aumentar la motivación en tu tarea?**

- No creo que influya nada
  
- No creo que influya demasiado
  
- Puede influir algo
  
- Puede influir mucho
  
- Otra: \_\_\_\_\_

**9) ¿Crees que es posible tomar medidas para aumentar la productividad?**

- **No ¿Por qué?**

- **Si ¿Cuáles?**

- a) Capacitación con profesionales externos
- b) -Nuevas estrategias de intervención, que generen nuevos aprendizajes
- c) -Escucha constante de las problemáticas de los trabajadores
- d) -Reuniones mensuales para mejorar la comunicación
- e) -Implementación de sistema de puntos que de un ingreso extra, para el cumplimiento de objetivos
- f) Otras medidas (detalla).

---

---

—

**10) ¿Desarrollas estrategias personales para mejorar la calidad de atención y/o servicio?**

- Si
- No

¿Cuáles?

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO  
DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

**RIUFLO** - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

**Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO**

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI

Lugar y fecha: Chascomus, 6 de Julio del año 2024

Firma y aclaración del autor:

 Basti Lucía.