

**FEDEV**

FACULTAD DE ESTUDIOS  
A DISTANCIA Y  
EDUCACIÓN VIRTUAL



Licenciatura en Gestión del Capital Humano

# TESINA.

“LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PLANTEL DE EMPLEADOS DE LA DIVISIÓN CONTROL DEL GASTO Y LIQUIDACIÓN DEL ORGANISMO PÚBLICO INSTITUTO DE OBRA SOCIAL DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS”

**María Florencia GARZÓN**  
**Tutor: Lic. Raúl Berreta**  
**Marzo 2018**

## ***Dedicatoria y Agradecimiento***

La presente tesis está dedicada en primer lugar a DIOS, quien me brinda la capacidad intelectual y sobre todo quien renueva mis fuerzas día a día. A mi familia por ser el pilar fundamental a lo largo de esta carrera, creyendo y apostando en mí persona. Por último a cada uno de los que confiaron y alentaron a mi superación personal y profesional. A todos ellos GRACIAS por su incondicional apoyo, paciencia y aliento cuando más lo necesité.

No quiero pasar por alto el agradecimiento especial a mi tutor quien desde su lugar, con su inmensa paciencia y teniendo en cuenta las condiciones dadas, hizo que la investigación se haga más llevadera.

## Contenido

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <i>Dedicatoria y Agradecimiento</i> .....              | ii |
| CAPÍTULO 1: DESCRIPCION DEL PROYECTO .....             | 1  |
| 1.1 Tema .....                                         | 1  |
| 1.2 Resumen .....                                      | 1  |
| 1.3 Planteamiento del Problema.....                    | 2  |
| 1.3.1 Antecedentes del Problema.....                   | 2  |
| 1.3.2 Formulación del Problema .....                   | 3  |
| 1.3.3 Preguntas Secundarias de Investigación.....      | 3  |
| 1.4 Formulación de Hipótesis: .....                    | 4  |
| 1.4.1 Hipótesis Generales .....                        | 4  |
| 1.4.2 Hipótesis Auxiliares .....                       | 4  |
| 1.5 Justificación .....                                | 4  |
| 1.6 Objeto de Estudio .....                            | 5  |
| 1.7 Objetivos Generales y Específicos .....            | 5  |
| 1.7.1 Objetivo General:.....                           | 5  |
| 1.7.3 Alcances y limitaciones.....                     | 6  |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....                        | 7  |
| 2.1 Conceptualización de Motivación. ....              | 7  |
| 2.2 Ciclo motivacional.....                            | 9  |
| 2.3 Teorías Motivacionales.....                        | 10 |
| 2.3.1 Teorías de la jerarquía de las necesidades. .... | 11 |
| 2.3.2 Teoría X y Y.....                                | 13 |
| 2.3.3 Teoría Herzberg.....                             | 14 |
| 2.3.4 Teoría de Alderfer.....                          | 16 |
| 2.3.5 Teoría de las necesidades de McClelland .....    | 17 |
| 2.3.6 Teoría de Víctor Vroom. ....                     | 18 |
| 2.3.7 Teoría de Skinner .....                          | 19 |
| 2.4 Programas para la motivación. ....                 | 20 |
| 2.5 Motivación Laboral.....                            | 24 |
| 2.5.1 La motivación en el trabajo. ....                | 25 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5.2 Elementos que influyen la motivación laboral.....                      | 26 |
| 2.6 Desempeño laboral.....                                                   | 31 |
| 2.6.1 Definición.....                                                        | 31 |
| 2.6.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.....                           | 33 |
| 2.6.3 Beneficios de la evaluación de desempeño.....                          | 36 |
| 2.6.4 Razón de la evaluación de desempeño.....                               | 37 |
| 2.6.5 ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?.....                        | 38 |
| 2.6.6 Métodos de evaluación de desempeño.....                                | 41 |
| 2.6.7 Nuevas tendencias en la Evaluación de Desempeño.....                   | 42 |
| CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES.....                               | 44 |
| 3.1 Historia del Instituto de Obra Social de la Provincia de Entre Ríos..... | 44 |
| 3.2 Valores Estratégicos.....                                                | 45 |
| 3.3 Misión.....                                                              | 46 |
| 3.4 Visión.....                                                              | 46 |
| CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....                                                 | 48 |
| 4.1 Tipo y diseño de investigación.....                                      | 48 |
| 4.2 Población.....                                                           | 48 |
| 4.3 Campo de estudio.....                                                    | 48 |
| 4.4 Técnica e Instrumento.....                                               | 49 |
| CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                       | 50 |
| 5.1 RESULTADOS.....                                                          | 53 |
| 5.1.1 Encuesta de Motivación.....                                            | 53 |
| 5.1.2 Entrevista Dirigida.....                                               | 70 |
| CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                              | 72 |
| Conclusión.....                                                              | 72 |
| Recomendaciones.....                                                         | 74 |
| CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....                                                | 75 |
| ANEXOS.....                                                                  | 77 |
| Encuesta de Motivación.....                                                  | 77 |
| Tabla de resultados.....                                                     | 80 |

## **CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 Tema**

“La motivación y desempeño laboral en el plantel de empleados de la División Control del Gasto y Liquidación del Organismo público Instituto de Obra Social de la Provincia de Entre Ríos”

### **1.2 Resumen**

En el presente estudio se plantea como objetivo general de investigación, determinar si la motivación repercute en el desempeño laboral de los empleados, enfocado a la División Control y Liquidación-Departamento Control del Gasto del Organismo público IOSPER.

La motivación es lo que impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta, dicho concepto se traslada al ámbito laboral, buscando el empleado, satisfacer sus necesidades y alcanzar objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

Se deja constancia de la gran evolución que ha tenido el papel de las personas en las organizaciones, pasando de mano de obra a ser el capital más valioso que posee cualquier empresa por el gran potencial por el que está dotado.

## 1.3 Planteamiento del Problema.

### 1.3.1 Antecedentes del Problema

Dentro de una organización, el factor humano es el capital más valioso que posee, jugando un papel fundamental, ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, con el objetivo de que la organización opere de forma eficiente y eficaz.

Es imprescindible que la empresa logre mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma. .

Ante la necesidad de un mundo cada vez más competitivo, se vuelve necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que según la forma de como los individuos interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad o desempeño laboral, además influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o éxitos en las políticas de la empresa, impactando en su satisfacción laboral.

Lo anterior reafirma que la motivación constituye una base fundamental en la personalidad de una empresa, ya que determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y el grado de satisfacción respecto a las actividades que desempeñan.

Hoy día uno de los problemas más trascendentales que transitan las organizaciones, es encontrar la forma de motivar a sus empleados para que desempeñen con entusiasmo sus actividades laborales y aumentar la satisfacción e interés laborales.

Existe un creciente interés respecto al desarrollo de los factores que impactan directamente a la motivación, el cual se refleja en el desempeño del ser humano dentro de las mismas, ya que constituye el éxito de toda empresa, el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de esta se alinean con los propios.

### **1.3.2 Formulación del Problema**

A continuación se describe el interrogante principal, la cual deriva del planteamiento del problema de investigación, mismo al que se dará respuesta con el desarrollo del presente estudio.

A lo largo de la trayectoria del Instituto de Obra Social de la Provincia de Entre Ríos, nunca se ha realizado una investigación que muestre la motivación presente en los empleados, es así que se parte de esta inquietud; sabiendo que la motivación puede ser tanto intrínseca como extrínseca en cada individuo y que se percibe de forma diferente en cada persona.

***¿Es la motivación el factor fundamental en el desempeño laboral del plantel de empleados de la División Control y Liquidación del organismo público IOSPER?***

### **1.3.3 Preguntas Secundarias de Investigación**

1. ¿Qué relación tiene el grado de motivación del plantel de empleados con su desempeño laboral?
2. ¿Deberá la motivación laboral estar en función al puesto que desempeña cada trabajador?
3. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo?

## 1.4 Formulación de Hipótesis:

### 1.4.1 Hipótesis Generales

- La motivación es el factor fundamental en el desempeño laboral de los empleados.
- La motivación influye en el desempeño laboral de personal de la empresa.

### 1.4.2 Hipótesis Auxiliares

- La motivación no es el factor fundamental en el desempeño laboral de los empleados.
- La motivación no influye en el desempeño laboral de personal de la empresa

## 1.5 Justificación

El interés que me llevo a investigar sobre esta problemática surgió en mi ámbito de trabajo, donde me replanteaba diariamente acerca de la motivación laboral en cada uno de mis compañeros, si su desempeño era por causa de esta o por el simple hecho de obedecer con las tareas impuestas, como así también la incertidumbre del cumplimiento de los objetivos organizacionales que se planteaban a nivel grupo.

Debido a la estructura netamente militar, siendo esta verticalista y cerrada, en la que me encuentro trabajando, me vi imposibilitada a indagar y responder cada uno de las inquietudes que con frecuencia surgían y aumentaban. Es por ello que decidí trasladar el mismo problema a una organización pública donde pude acceder sin inconveniente alguno.



Me resulta un gran desafío trabajar el tema de la motivación con empleados públicos, primeramente por el peso que tiene esta palabra dentro de cualquier organización, el valor que se le da a la persona dentro del Estado y por sobre todo por la importancia que tiene a nivel personal.

## **1.6 Objeto de Estudio**

- Empleados de la Departamento Control del Gasto.

## **1.7 Objetivos Generales y Específicos**

### **1.7.1 Objetivo General:**

- Determinar si la motivación es el factor fundamental en el desempeño laboral del plantel de empleados de la División Control y Liquidación del Organismo público IOSPER.

### **1.7.2 Objetivos Específicos:**

- Especificar las necesidades motivacionales del personal de dicho organismo público.
- Analizar cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo.
- Elaborar propuestas sobre la motivación y el desempeño laboral de los empleados.

### **1.7.3 Alcances y limitaciones**

El alcance principal de esta investigación es, conocer la motivación presente en los empleados de la División Control y Liquidación del organismo público IOSPER, para así poder elaborar y proponer propuestas de motivación laboral, basándome en las necesidades que manifieste el personal de dicho departamento.

Dentro de las limitaciones que se presentaron en dicha investigación fue la cantidad de personas que constituyen el Departamento Control del Gasto, constituido este por 15 personas.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Conceptualización de Motivación.

Existe importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas.

Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Por ello este cúmulo de información puede ser analizado desde diferentes perspectivas.

Etimológicamente se emplea el término “motivo” para designar toda aquella fuerza que impulsan a un individuo a realizar un acto, para efectuar una elección entre varias posibilidades, o bien para continuar una tarea sin interrupción.

Según Newstrom (2011) en su obra Comportamiento humano en el trabajo, es el conjunto de fuerzas internas y externas, dirigiéndose estas conductas, al logro de la meta organizacional. Es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona.

Desde una perspectiva cognitiva de la persona, Chiavenato (2001), a través de Krech, Crutchfield y Ballachey, explica que los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe o prevé) para poder explicar qué es motivación, debe apelarse a los conceptos de fuerza activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. El individuo desea, poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Paralelamente, Robbins (2004) la define como la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos con el fin de alcanzar metas organizacionales y que se condiciona por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Por otra parte, hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; así también, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (Arias Heredia, 2004).

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también difieren, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2007):

- ***El comportamiento es causado.*** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- ***El comportamiento es motivado.*** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

- ***El comportamiento está orientado hacia objetivos.*** En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2007).

## **2.2 Ciclo Motivacional.**

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, siendo esta una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y por lo tanto la descarga de la tensión producida en ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

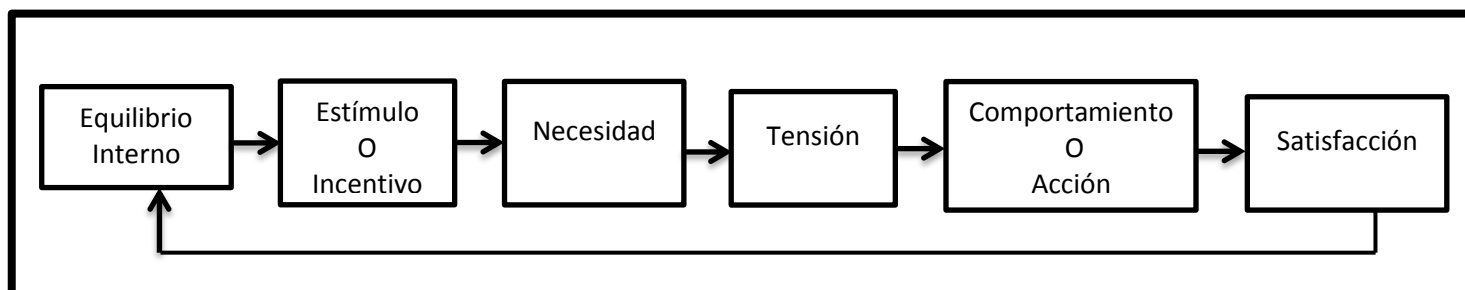


Figura 2.1 *Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.*

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Esta también puede frustrarse o compensarse (ser transferida a otro objeto, persona o situación). En caso de darse la frustración, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas).

Otras veces la necesidad es transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica; siendo la conducta un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que estas surgen.

## 2.3 Teorías Motivacionales.

Las teorías motivacionales surgieron en la década del 50, considerándose tiempo fructífero para el desarrollo de conceptos motivacionales. Durante esta época se formularon teorías

que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Estas son la: *Teoría de las jerarquías de las necesidades*, *Teoría X y Y*, y la *Teoría de la motivación-higiene*. Dichas teorías representan el cimiento de donde surgen las teorías contemporáneas, como así también son el puntapié para explicar la motivación de los empleados.

Existen otras teorías, consideradas contemporáneas, que representan una explicación moderna respecto a la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, la evaluación de esta con el paso del tiempo, aplicando incentivos que aumenten la motivación. (Newstrom, 2000; Robbins, 2004 & Schein, 2004).

### 2.3.1 Teorías de la jerarquía de las necesidades.

Esta teoría está basada en la idea de que los seres humanos trabajan más eficazmente cuando sus necesidades son satisfechas.

Maslow sugiere un repertorio completo de medios por los cuales los trabajadores podrían motivarse en todos los niveles mediante la satisfacción de sus necesidades, en un orden prioritario, representado en una pirámide cuya base señala las necesidades más urgentes consideradas primarias, subiendo en las escaleras hacia las necesidades secundarias y de desarrollo.

Así las necesidades primarias serían:

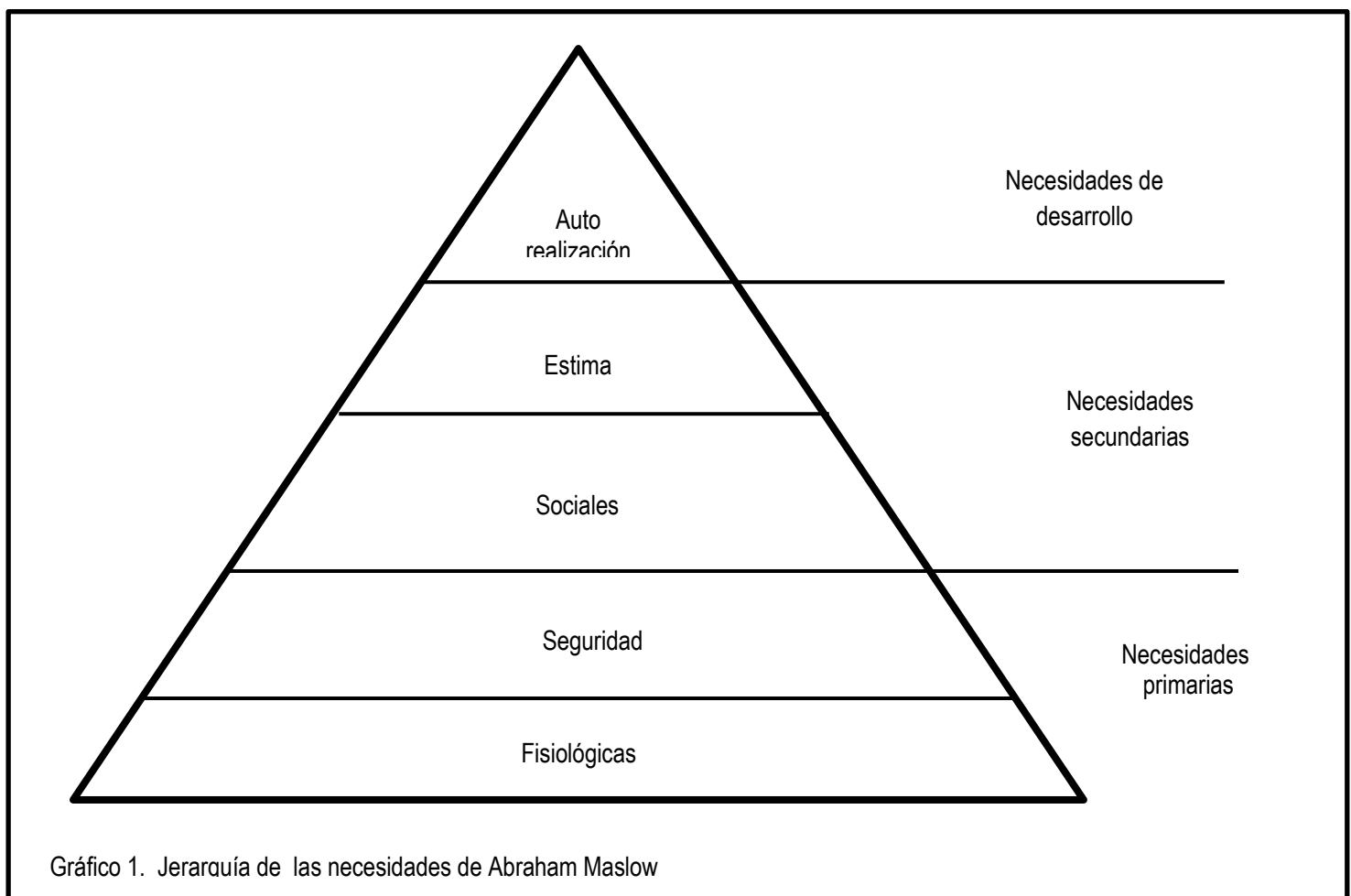
- *Necesidades fisiológicas*: tales como tener empleo, el derecho a una remuneración por su trabajo que le permita satisfacer sus necesidades de alimento, vestimenta, vivienda, entre otras.
- *Necesidades fisiológicas*: tienen que ver con la previsión, planes de salud y de pensiones, buen ambiente de trabajo, seguridad e higiene.

Las necesidades secundarias:

- *Necesidades sociales*: tales como amistad, pertenencia a un grupo; en general facilidades sociales y deportivas.
- *Necesidades de estima*: reputación, reconocimiento, autoestima, autonomía de la responsabilidad.

Las necesidades de desarrollo abarcan las necesidades de autorealización que hacen al desarrollo del potencial del individuo: utilización de talentos individuales, plan de carrera, el impulso para llegar a ser lo que uno es capaz de ser.

Lo anteriormente señalado puede graficarse de la siguiente manera:





A medida que cada nivel de necesidad va siendo satisfecho, adquiere importancia el siguiente nivel; no siendo igual para todos los individuos.

### 2.3.2 Teoría X y Y

Douglas McGregor, propuso dos puntos distintos de ver los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra positiva, a la que llamó teoría Y. Después de ver la manera en la que los gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que la visión del administrador acerca de la naturaleza de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la *teoría X*, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son (Robbins, 2009):

- A los empleados, inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor, listó las cuatro suposiciones positivas de la *teoría Y*:

- Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- La gente ejercitará la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar, y hasta a buscar, la responsabilidad.

- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

¿Qué implica el análisis de McGregor sobre la motivación? La respuesta se expresa mejor en el marco presentado por Maslow. La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que las hipótesis de la teoría Y eran más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, trabajos desafiantes y de responsabilidad, y buenas relaciones de grupo, maximizarían la motivación en el puesto.

Desafortunadamente, no hay evidencias que confirmen que ambos juegos de hipótesis sean válidos, o que la aceptación de lo que ostenta la teoría Y, y su alteración consecuente hará que sus empleados tengan una mayor motivación.

### **2.3.3 Teoría Herzberg**

La teoría de los dos factores también conocida como *Teoría de motivación higiene*, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004):

- *Factores Higiénicos*: Se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y

ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Chiavenato, 2001 y Robbins, 2004).

- *Factores Motivacionales:* Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Herzberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001)

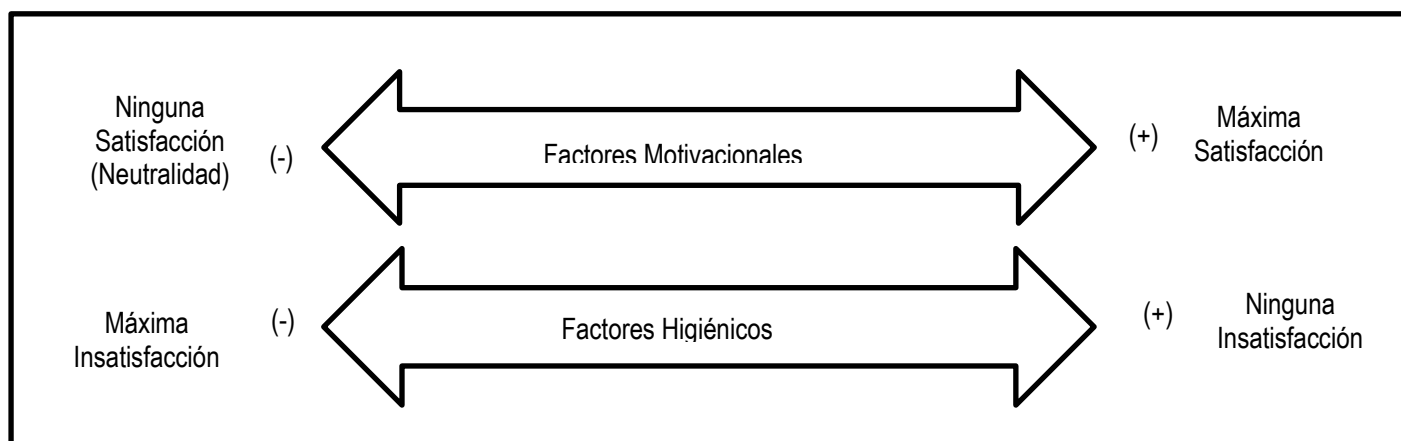


Figura 2.2 Teoría de los factores: de satisfacción e insatisfacción como dos continuos separados.

### 2.3.4 Teoría de Alderfer

Clayton Alderfer, tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.

Alderfer, señala la posibilidad de estar activos en dos o más necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, acentuando, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior (Robbins, 2004). decir, a las necesidades básicas de subsistencia. Las necesidades de *Relación*, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes.

Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. Las necesidades de *Crecimiento* constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse (Robbins, 2004).

### 2.3.5 Teoría de las necesidades de McClelland

McClelland enfoca su teoría básicamente en tres necesidades (Robbins, 2004):

- *Necesidades de Logro (nLog)*: Algunas personas tienen un impulso irresistible de triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho anteriormente, tienen el impulso de sobresalir, de tener realizaciones sobre un conjunto de normas, y de la lucha por alcanzar el éxito.
- *Necesidad de Poder (nPod)*: Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no la habrían hecho de otro modo, es decir el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás; prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y, están más interesados en el prestigio y en ganar la influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.
- *Necesidad de Afiliación (nAfi)*: Las personas con grandes deseos de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones

de mucha comprensión recíproca, ya que impera el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

### 2.3.6 Teoría de Víctor Vroom.

La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones (Robbins, 2004):

- *Relación de esfuerzo y desempeño*: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- *Relación de Desempeño Recompensa*: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- *Relación de recompensa y metas personales*: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de las metas individuales (Robbins, 2004).

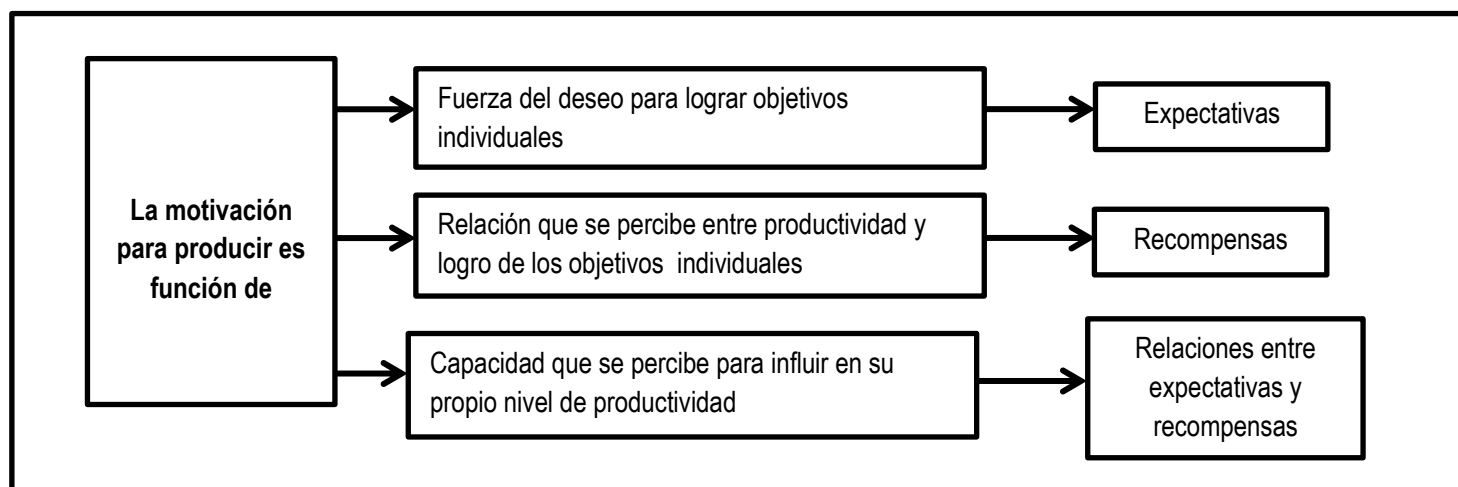


Figura 2.3 Los tres factores de la motivación para producir.

### 2.3.7 Teoría de Skinner

La teoría de Reforzamiento propuesta por B. F. Skinner, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta (Robbins, 2004).

Los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña (Robbins, 2004).

Así, los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada (Robbins, 2004).

## 2.4 Programas para la Motivación.

Existe una gran diversidad de elementos para poder motivar a los trabajadores, apuntando, que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para los distintos empleados. Se debe tener en cuenta que influyen diferentes factores como el estado de ánimo, personalidad, metas individuales, su escala de necesidad o valores, entre otros.

Debido a esto, solo se harán mención a algunos métodos que se puedan utilizar para lograr la motivación de los empleados (Chiavenato, 2001):

- *Administración por objetivos (APO)*: se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas unidades organizacionales y los miembros individuales.



Existen cuatro factores comunes en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación. (Chiavenato, 2001)

- *Programas de reconocimientos a los empleados:* fundamentado principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad.

Actualmente existe una gran variedad de forma que utilizan las empresas para lograr este objetivo que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimientos; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo. (Robbins, 2004)

- *Programa de participación de los empleados:* se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfecho con su trabajo. Algunas de las formas de participación son (Robbins, 2004):

1. *Administración participativa:* toma conjunta de decisiones, en donde los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos.

2. *Participación representativa:* este modelo se aplica en la mayoría de los países de Europa Occidental, donde cuentan con leyes que exigen su aplicación en las organizaciones. Se caracteriza porque los trabajadores son representados por un grupo pequeño de empleados que constituyen así una participación representativa, logrando una redistribución del poder dentro de la organización de tal forma que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Se puede lograr mediante Consejos Laborales (grupos de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal; y mediante Consejos Representantes en donde algunos empleados tienen lugar en el Consejo Directivo y representan el interés de los trabajadores.
  3. *Círculo de calidad:* integrado por un grupo de empleados y supervisores que comparten una responsabilidad, se reúnen regularmente para analizar problemas de calidad e investigar las causas, así como recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.
- *Programa de pago variable:* se consideran formas de pago variable o formas de Programas de Compensación Flexible las siguientes:
    - a. Planes a destajo.
    - b. Incentivos salariales.
    - c. Participación de bonos.
    - d. Participación de utilidades comparativas.

Se caracterizan porque no tienen en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. Los cuatro programas de pago variable más utilizados son (Robbins, 2004):

- I. Planes a destajo: forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.
- II. Planes de Participación de Utilidades: son programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno a las ganancias de la empresa.
- III. Ganancias compartidas: se considera el programa de pago variable más utilizado y es un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada.
- IV. En la actualidad se considera que el pago por desempeño tiene aproximadamente unos 15 años a la práctica, motivo por el cual se ha iniciado un rediseño de los sistemas de compensaciones para motivar a los empleados, esta corriente también abarca a las Instituciones Educativas donde los docentes reciben incentivos por el desempeño que presentan sus grupos, así como también por su propio desempeño, donde los directivos tratan de forjar una sólida ética de grupo, al vincular las recompensas con el desempeño de equipo, despertando así el interés en realizar bien su trabajo y brindar a sus alumnos un mejor servicio.

## 2.5 Motivación Laboral.

Una diversidad de autores han tratado de investigar sobre la motivación desde diferentes ángulos del quehacer humano, con particular atención en la Motivación Laboral, entre ellos Chiavenato (1994, 1998); Dessler (1999); Koontz y Weihrich (1997) y Robbins (1994,1997)

La mayoría de estos teóricos consideran a la motivación humana como la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos. Coincide con esto Gómez (1998) cuando sostienen que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales.

Asimismo, se puede señalar la motivación como un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían unas a otras. El nivel de motivación varía entre los individuos e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas; en el trabajo representan una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.

Para Dessler (1999) la motivación es una de las tareas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas ya que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive. A nivel del campo gerencial, es un elemento fundamental, clave para el éxito de una gestión. Los directivos deben asegurar hasta donde sea posible, la armonía entre los deseos y las necesidades de sus miembros con los objetivos organizacionales.

El desempeño de los trabajadores está sujeto a los diversos factores, entre ellos los de higiene y los motivadores, en los cuales se fundamenta la teoría de Frederick Herzberg, sustento de esta investigación, y posteriormente analizados.

Por ello, el estudio de la motivación es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo, a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral.

Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia, ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad y, así también esta información es útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes y, contribuir a mejorar el clima organizacional.

### **2.5.1 La motivación en el trabajo.**

La motivación en el trabajo, según Newstrom (2011) es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija el curso de acción y se conduzca de ciertas maneras, dirigiéndose al cumplimiento de la meta organizacional.

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerza psicológica dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- *Dirección y enfoque de la conducta* (factores positivos: confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales: retrasos, ausentismos, retiro y bajo desempeño.)

- *Nivel de esfuerzo aportado* (contraer compromiso pleno con la excelencia, en vez de hacer apenas lo suficiente.)
- *Persistencia en la conducta* (mantener repetidas veces el esfuerzo).

La motivación requiere, también, descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se originan en ellos, y fortalecer sus actos positivos para la organización. Asimismo estar atentos a aquellos factores que intervienen y actúan para desmotivar y disminuir su entusiasmo por el alto desempeño. Los comportamientos comunes de los directivos que desvirtúan dicha motivación son:

- Tolerar el mal desempeño ajeno.
- Criticar indebidamente a los empleados.
- No establecer expectativas claras.
- Hacer falsas promesas de incentivos disponibles.
- Distribución injusta de recompensas. (favoritismo)

*“El simple acto de eliminar factores como estos, genera beneficios inmediatos en la motivación de la fuerza de trabajo”*

### **2.5.2 Elementos que influyen la motivación laboral.**

- Ambiente laboral: Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, este debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga

excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

- Comunicación: Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, este debe ser confortable, ofrecer seguridad, no tener excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, permitir cierta movilidad interpretada como libertad.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación, es determinante en la dirección y el futuro de la organización (Koontz, et Al., 1996).

La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización como (Robbins, 2004):

- Sirve para *controlar* de varias maneras la conducta de los miembros, ya que, la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- Fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
- Ayuda de *expresión emocional*, para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye su fuente principal de trato social, ya que, la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.

- Facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos información necesaria para las toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

- Cultura Organizacional: representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1998).

Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización como son (Robbins, 2004):

- *Innovación y correr riesgos*: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- *Minuciosidad*: Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- *Orientación a los resultados*: Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- *Orientación a las personas*: Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- *Agresividad*: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.



- Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características.

- Incentivos: La interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, los individuos cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos.

Así los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro (Chiavenato, 2007).

Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, es importante señalar que la aplicación adecuada de un programa de incentivos se refleja en el equilibrio de la organización, debido a que las personas y las organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, las personas encuentran las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran a las personas más adecuadas a sus

expectativas. Se busca también, el acomodamiento y ajuste recíproco entre los individuos y la organización; así como también al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, utilizándose de forma recíproca para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales (Chiavenato, 2007).

- La satisfacción en el trabajo: Se puede decir que, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores (Robbins, 2004):

- *Trabajo mentalmente estimulante.* Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
- *Remuneraciones equitativas.* Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

- *Condiciones laborales de apoyo.* Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
- *Compañeros que los respalden.* Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

## 2.6 Desempeño Laboral.

### 2.6.1 Definición

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Además representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento del empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros (Chiavenato, 2007).

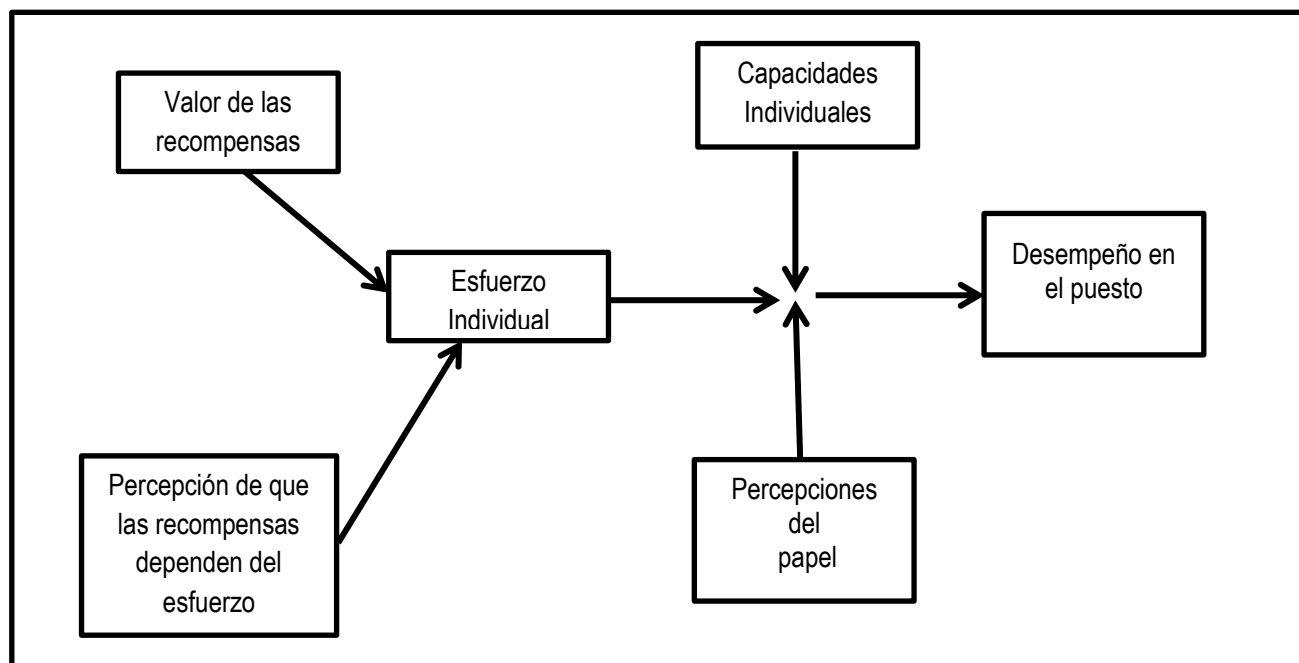


Figura 2. 4 Factores que afectan el desempeño del puesto.

Paralelamente, Coulter, Robbins y Stephen, (2013) la definen como proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

- Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

### 2.6.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese *objetivo básico* (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la *evaluación del desempeño* pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Esta puede tener los siguientes *objetivos intermedios* (Chiavenato, 2007):

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, entre otras.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- 2) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- 3) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

- ¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- Resultados de las tareas individuales

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración, los resultados de las actividades del empleado tales como: la cantidad producida por el colaborador, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción, en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- Conductas

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones, es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

- Rasgos

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general, tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo; demostrar dentro de la organización experiencia, ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aún utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

### 2.6.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño.

Cuando un programa de *evaluación del desempeño* se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales *beneficiarios* son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2007)

- Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

- Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.



- Beneficios para la organización
- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

#### 2.6.4 Razón de la Evaluación de Desempeño.

Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

### 2.6.5 ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Dessler y Varela (2011) exponen que las evaluaciones de los *supervisores inmediatos* todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación por parte de este, es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, ya que es quien debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los *gerentes*, ya que se los consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones, actualmente, utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados.

Es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia, se les solicita a los *compañeros* e incluso a los *subalternos*, que formen parte del proceso.

En continuidad, las evaluaciones son bastantes indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen los supervisiones. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

- Evaluación por parte de los colegas (pares) Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) ganando más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual, elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designa a un supervisor y a colegas para avaluar su desempeño. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de

trabajo autoadministrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas, tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, la motivación en las tareas de los empleados, ya que tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

- Comités evaluadores: Algunas compañías usan comités evaluadores, los cuales, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores. Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir — en la evaluación- las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.
- Autoevaluaciones: Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones, es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas. Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral, el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio.
- Evaluación por parte del personal subalterno: En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación

ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficiente o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.

- Evaluación de 360° grados: La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de automejoría.

### 2.6.6 Métodos de Evaluación de Desempeño.

Dessler y Varela (2011) como así también Chiavenato (2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

- Ensayos Críticos: Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.
- Incidentes Críticos: implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con este en momentos predeterminados. Las empresas con frecuencia usan el método del incidente crítico para complementar un método de evaluación o de clasificación. Esto ayuda a garantizar que el supervisor atienda la evaluación del subalterno durante todo el año, ya que los incidentes deben acumularse y, por lo tanto, la calificación no sólo refleja el desempeño más reciente del trabajador. Mantener una lista actualizada de incidentes críticos también debería suministrar ejemplos concretos acerca de qué pueden hacer específicamente los subalternos para eliminar cualquier deficiencia de desempeño, y brindar oportunidades para realizar correcciones a mediados del año, si se requiere.

- Escala grafica de calificación: este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.
- Escala de calificación basada en el comportamiento: esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.
- Comparación forzada: las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

### 2.6.7 Nuevas Tendencias en la Evaluación de Desempeño.

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o downsizing, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento,

debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otro lado, las organizaciones, buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos inercialmente disponibles. Además se debe contar con un sistema de evaluación de desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si esta conducirá a los objetivos deseados.

## **CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES**

### **3.1 Historia del Instituto de Obra Social de la Provincia de Entre Ríos**

El antecedente histórico de la obra social de los trabajadores de nuestra provincia es la Caja Mutual del Personal de la Administración Pública de Entre Ríos, cuyo capital y estructura sirvió para que el 18 de mayo de 1973, mediante la Ley N° 5.326, se fundara el Instituto de la Obra Social de la Provincia de Entre Ríos (IOSPER).

Durante más de dos décadas la administración del IOSPER dependió del Poder Ejecutivo Provincial, que determinó el presupuesto y designó a las autoridades de la institución.

En 1995, con la gestión de Mario Armando Moine al frente de la provincia, se produjo el primer intento de cambio en la conducción de la Obra Social. A través del Decreto N° 3.870, propuso transferir la administración del IOSPER a sus beneficiarios. Dispuso modificar la designación del presidente y la integración del directorio, proponiendo incluir representantes de los beneficiarios en la conducción. Pero la idea no se llegó a plasmar en la realidad.

Dos años después, el gobernador Jorge Pedro Busti, por Decreto N° 3117 del 22 de setiembre de 1997, impuso un nuevo reglamento de elecciones «a fin de llevar a cabo la transferencia de la administración del IOSPER a sus beneficiarios».

El 8 de mayo de 1998, la administración del Instituto de la Obra Social de la provincia de Entre Ríos fue delegada a los trabajadores. Desde entonces la gestión está a cargo de un Directorio compuesto por siete miembros representativos de los trabajadores estatales -activos y pasivos- elegidos por voto directo de los beneficiarios de la Obra Social.



El Instituto tiene por objeto planificar, reglamentar y administrar la promoción, prevención, protección, reparación y rehabilitación de la salud de sus afiliados; como así también cubrir otras contingencias sociales conexas.

Con el aporte más bajo del país, el Instituto ofrece variedad de prestaciones y un elevado nivel de cobertura que lo convierten en la organización solidaria más importante de Entre Ríos. Cerca de 250.000 entrerrianos tienen un acceso igualitario a los servicios de salud.

El principio constitutivo de la Obra Social es la solidaridad, un sistema en donde todos los afiliados aportan un monto a un fondo común que se redistribuye entre quienes lo necesiten.

### 3.2 Valores Estratégicos

- **TRANSPARENCIA** como principio ético fundamental para evitar las consecuencias destructivas de la puja distributiva de los recursos disponibles entre los actores de nuestro sistema. La rendición de cuentas tiene cada vez más fuerza en nuestra organización, ya que se administran fondos que son de origen público.
- **DECISIONES DEMOCRATICAS:** Los integrantes del Directorio participan activamente de las decisiones en las reuniones ordinarias semanales y extraordinarias cuando la causa lo justifique.
- **COMPROMISO CON EL AFILIADO:** La administración delegada por el afiliado no se detiene en la elección de sus representantes, se legitima en la equidad.
- **IMAGEN:** consolidar el compromiso con el medio ambiente, forjando liderazgo para un cambio en salud.

- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** intensificar su capacidad de adaptabilidad para lograr la excelencia organizacional deseada.

### 3.3 Misión

Atender y entender en todo y cada uno de los aspectos inherentes a la salud de nuestros afiliados: desarrollando estrategias de prevención, promoción y atención; fortaleciendo el rol de administración de recursos financieros con una cultura organizacional enfocada en el afiliado, dinamizando el crecimiento del personal de acuerdo a los valores de nuestra obra social y procurando la modernización permanente de los modelos de atención.

### 3.4 Visión

Forjar liderazgo para un cambio en salud, protegiendo a nuestros beneficiarios con eficiencia. Para ello nos comprometemos a:

- Atender universalmente las demandas de servicios de salud de nuestros afiliados con eficiencia en la gestión administrativa y económica.
- Administrar de manera responsable todos los recursos financieros.
- Consolidar eficazmente nuestro compromiso con el medio ambiente.
- Contribuir con la construcción de entornos y hábitos saludables.
- Participar activamente con las entidades que comparten nuestra visión.

- Adoptar un protagonismo activo en el desarrollo del Centro de Medicina Nuclear y Molecular de Entre Ríos
- Crecer en modelos de atención basados en el crecimiento del personal y la educación del afiliado.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo y Diseño de Investigación**

La investigación es a través de un Diseño No Experimental debido a que, se realiza sin manipular deliberadamente las variables como la motivación y el desempeño laboral, en el cual, se observan dichos fenómenos, de forma tal como suceden en su contexto real, para después analizarlos.

El tipo de investigación se apeg a un estudio correlacional, teniendo como propósito medir el grado de relación entre dos variables mediante un diseño transversal, donde la recolección de datos se realizará en un solo momento, un tiempo único; pretendiendo determinar la relación que existe entre dichas variables, medidas una sola vez.

El tipo de correlación es de forma positiva pues se pretende obtener una relación directamente proporcional de las variables que se analizarán.

### **4.2 Población**

Conformada por los empleados de División Control y Liquidación del Departamento Control del Gasto.

### **4.3 Campo de Estudio**

Dirección de Egresos

#### 4.4 Técnica e Instrumento

Para la investigación de campo se utilizó la escala de Likert donde se examinó la motivación de los empleados mediante una encuesta que cuenta con 25 ítems, medidos en la siguiente escala:

- a) Siempre: 5 puntos
- b) Casi Siempre: 4 puntos
- c) Algunas Veces: 3 puntos
- d) Muy Pocas Veces: 2 puntos
- e) Nunca: 1 punto

Además, se recurrió a una entrevista dirigida con la jefa de dicho Departamento, quien brindó datos exactos respecto al desempeño laboral de los empleados a cargo; pudiendo así recuperar y registrar información.

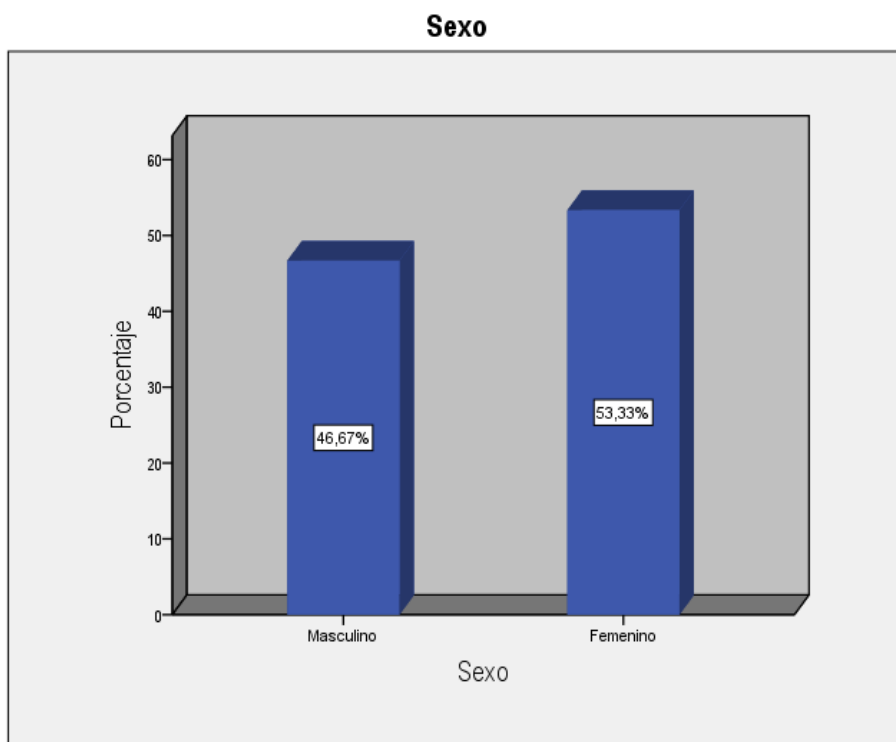
## CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### VARIABLE SEXO

| Sexo         | Respuestas | Porcentaje    |
|--------------|------------|---------------|
| Masculino    | 7          | 46,7%         |
| Femenino     | 8          | 53,3%         |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

*Tabla 5.1*

Con respecto a la variable sexo, se obtuvo como resultado que el 53.33% de la muestra es femenina, 8 mujeres y que en un 46.67% son masculinos representado por 7 varones.



*Gráfico 5.1*

## VARIABLE EDAD

La variable edad nos muestra que en promedio la población de encuestados tiene entre 25-60 años. Más de la mitad de la población, siendo esta un 53,3% tiene una edad inferior a 30 años, mientras que el resto, 46,6% tiene edad superior a esta.

| Edad         | Respuestas | Porcentaje    |
|--------------|------------|---------------|
| 26           | 1          | 6,7%          |
| 27           | 2          | 13,3%         |
| 28           | 2          | 13,3%         |
| 29           | 2          | 13,3%         |
| 30           | 1          | 6,7%          |
| 33           | 1          | 6,7%          |
| 35           | 1          | 6,7%          |
| 36           | 1          | 6,7%          |
| 37           | 2          | 13,3%         |
| 39           | 1          | 6,7%          |
| 55           | 1          | 6,7%          |
| <b>Total</b> | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.2

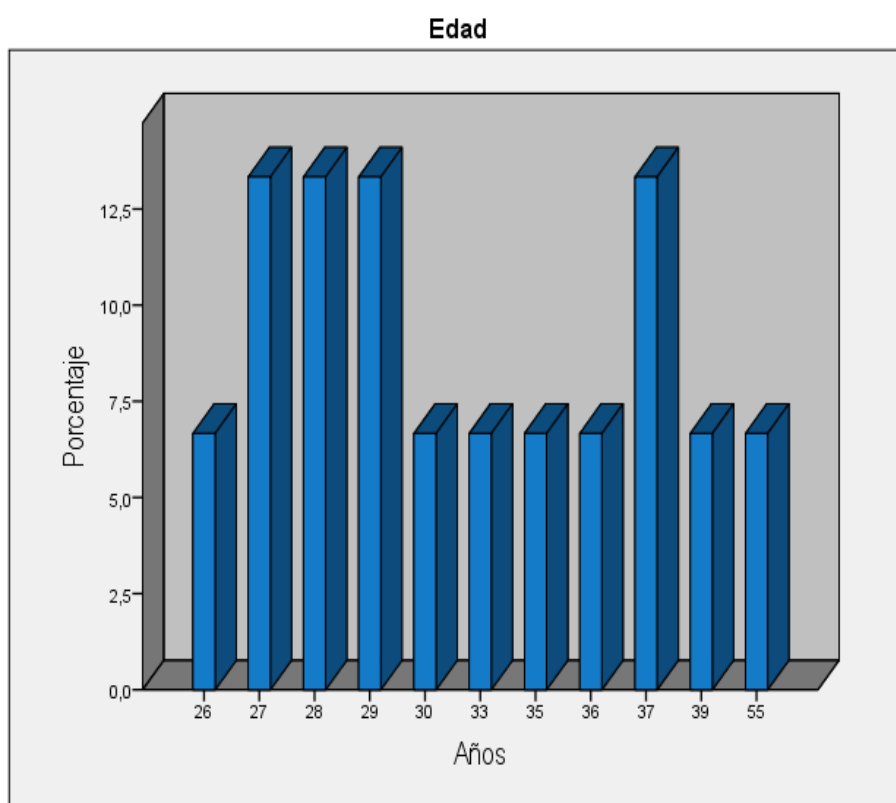


Gráfico 5.2

### VARIABLE ESTUDIOS ALCANZADOS

Respecto a la variable estudios alcanzados, podemos visualizar que el mayor porcentaje obtenido es en el nivel universitario con un promedio de 33,3%, le sigue quienes tiene estudios secundarios con el 26,7% y en último lugar un 20% con estudios alcanzados nivel terciario.

Cabe aclarar que 3 personas, representando estas el 20% de la población estudiada se abstuvieron en responder.

| Estudios Alcanzados | Respuestas | Porcentaje    |
|---------------------|------------|---------------|
| Secundario          | 4          | 26,7%         |
| Terciario           | 3          | 20,0%         |
| Universitario       | 5          | 33,3%         |
| No contesta         | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>        | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.3

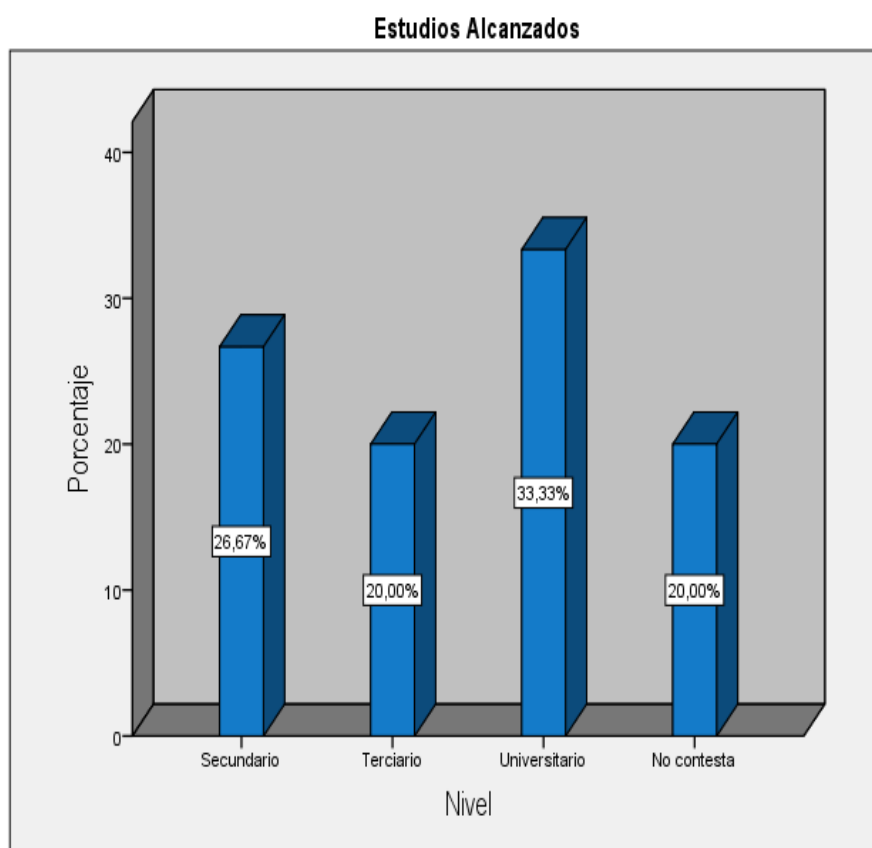


Gráfico 5.3



## 5.1 RESULTADOS

### 5.1.1 Encuesta de Motivación

ENUNCIADO: 1. **Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas**

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados respondieron estar Casi Siempre satisfecho con los beneficios económicos recibidos en el trabajo, representado este en un 40% de la población.

| 1. Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas | Respuestas | Porcentaje   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Nunca                                                                                    | 1          | 6,7%         |
| Algunas veces                                                                            | 4          | 26,7%        |
| Casi siempre                                                                             | 6          | 40,0%        |
| Siempre                                                                                  | 1          | 6,7%         |
| No contesta                                                                              | 3          | 20,0%        |
| <b>Total</b>                                                                             | <b>15</b>  | <b>100,0</b> |

Tabla 5.4

ENUNCIADO: 2. ***La Institución utiliza las herramientas apropiadas para poder saber el desempeño de mis tareas***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Nunca recibir la utilización, por parte de la Institución, de herramientas adecuadas para identificar su desempeño en el ámbito laboral, representado este con un 26,7% de la totalidad de la población.

| <b>2. La Institución utiliza las herramientas apropiadas para poder saber el desempeño de mis tareas</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                                                    | 4                 | 26,7%             |
| Muy Pocas Veces                                                                                          | 3                 | 20,0%             |
| Algunas Veces                                                                                            | 3                 | 20,0%             |
| Siempre                                                                                                  | 2                 | 13,3%             |
| No Contesta                                                                                              | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                                             | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

*Tabla 5.5*

ENUNCIADO: 3. ***En mi trabajo me encuentro motivado***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar Algunas Veces motivados en su ámbito laboral, representado este con un 40% de la población.

| <b>3. En mi trabajo me encuentro motivado</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                         | 1                 | 6,7%              |
| Muy Pocas Veces                               | 1                 | 6,7%              |
| Algunas Veces                                 | 6                 | 40,0%             |
| Casi Siempre                                  | 2                 | 13,3%             |
| Siempre                                       | 2                 | 13,3%             |
| No Contesta                                   | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                  | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

*Tabla 5. 6*

ENUNCIADO: 4. *Mi desempeño laboral es bueno. Puedo optar por un ascenso laboral dentro de la Institución*

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron acceder Muy Pocas Veces a un ascenso laboral en la Institución de acuerdo a su desempeño laboral, representado este el 26,7% de la población.

| <b>4. Mi desempeño laboral es bueno. Puedo optar por un ascenso laboral dentro de la Institución</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                                                | 3                 | 20,0%             |
| Muy Pocas Veces                                                                                      | 2                 | 13,3%             |
| Algunas Veces                                                                                        | 4                 | 26,7%             |
| Casi Siempre                                                                                         | 2                 | 13,3%             |
| Siempre                                                                                              | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                                                          | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                                         | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

*Tabla 5.7*

ENUNCIADO: 5. ***Se reconoce mi esfuerzo y dedicación***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron que Algunas Veces se le reconoce su esfuerzo y dedicación laboral, representando este el 33,3% de la población.

| 5. <b>Se reconoce mi esfuerzo y dedicación</b> | Respuestas | Porcentaje    |
|------------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                          | 2          | 13,3%         |
| Muy Pocas Veces                                | 1          | 6,7%          |
| Algunas Veces                                  | 5          | 33,3%         |
| Casi Siempre                                   | 2          | 13,3%         |
| Siempre                                        | 2          | 13,3%         |
| No Contesta                                    | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                   | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.8

ENUNCIADO: 6. ***Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Muy Pocas Veces recibir incentivos cuando su desempeño laboral es bueno, representando este un 26,7% de la población.

| 6. Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno | Respuestas | Porcentaje    |
|------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                                                  | 2          | 13,3%         |
| Muy Pocas Veces                                                        | 4          | 26,7%         |
| Algunas Veces                                                          | 2          | 13,3%         |
| Casi Siempre                                                           | 2          | 13,3%         |
| Siempre                                                                | 2          | 13,3%         |
| No Contesta                                                            | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                           | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.9

ENUNCIADO: 7. **Me siento seguro y estable en mi trabajo**

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar laboralmente seguros Casi Siempre como así también estables, representado este un 33,3% de la población.

| 7. Me siento seguro y estable en mi trabajo | Respuestas | Porcentaje    |
|---------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                       | 1          | 6,7%          |
| Muy Pocas Veces                             | 1          | 6,7%          |
| Algunas Veces                               | 4          | 26,7%         |
| Casi Siempre                                | 5          | 33,3%         |
| Siempre                                     | 1          | 6,7%          |
| No Contesta                                 | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.10

ENUNCIADO: 8. ***La motivación que brinda el Instituto favorece mi desempeño laboral***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron que Muy Pocas Veces la Institución brinda motivación favorable en su desempeño laboral, representado este en un 33,3% de la población.

| <b>8. La motivación que brinda el Instituto favorece mi desempeño laboral</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                         | 2                 | 13,3%             |
| Muy Pocas Veces                                                               | 5                 | 33,3%             |
| Algunas Veces                                                                 | 4                 | 26,7%             |
| Casi Siempre                                                                  | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                                   | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

*Tabla 5.11*

ENUNCIADO: 9. ***Me gustaría cambiar de empleo***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron no querer cambiar Nunca de empleo, representado este en un 33,3% de la población.

| 9. Me gustaría cambiar de empleo | Respuestas | Porcentaje    |
|----------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                            | 5          | 33,3%         |
| Muy Pocas Veces                  | 1          | 6,7%          |
| Algunas Veces                    | 3          | 20,0%         |
| Siempre                          | 3          | 20,0%         |
| No Contesta                      | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                     | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.12

ENUNCIADO: 10. *Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño*

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Solo Algunas Veces recibir motivación por parte del jefe inmediato, representado este en un 26,7% de la población.

| 10. Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño | Respuestas | Porcentaje    |
|-----------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                                     | 2          | 13,3%         |
| Muy Pocas Veces                                           | 2          | 13,3%         |
| Algunas Veces                                             | 4          | 26,7%         |
| Casi Siempre                                              | 1          | 6,7%          |
| Siempre                                                   | 3          | 20,0%         |
| No Contesta                                               | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                              | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.13

ENUNCIADO: 11. ***Mi trabajo me da oportunidad de crecimiento personal y profesional***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron solo Algunas Veces recibir oportunidad de crecimiento personal y profesional, representado este en un 33,3% de la población.

| <b>11. Mi trabajo me da oportunidad de crecimiento personal y profesional</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                         | 1                 | 6,7%              |
| Muy Pocas Veces                                                               | 3                 | 20,0%             |
| Algunas Veces                                                                 | 5                 | 33,3%             |
| Casi Siempre                                                                  | 1                 | 6,7%              |
| Siempre                                                                       | 2                 | 13,3%             |
| No Contesta                                                                   | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.14

ENUNCIADO: 12. ***Mi jefe me felicita cuando hago correctamente mi trabajo***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Nunca recibir felicitaciones por parte de su jefe cuando realizan de forma correcta su trabajo, representado este en un 26,7% de la población



| <b>12. Mi jefe me felicita cuando hago correctamente mi trabajo</b> | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                               | 4                 | 26,7%             |
| Muy Pocas Veces                                                     | 2                 | 13,3%             |
| Algunas Veces                                                       | 2                 | 13,3%             |
| Casi Siempre                                                        | 3                 | 20,0%             |
| Siempre                                                             | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                         | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                        | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.15

ENUNCIADO: 13. *He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar*

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron haber cumplido Algunas Veces las expectativas que tenían al comenzar a trabajar, representado este por un 33,3% de la población.

| <b>13. He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                    | 1                 | 6,7%              |
| Muy Pocas Veces                                                          | 3                 | 20,0%             |
| Algunas Veces                                                            | 5                 | 33,3%             |
| Casi Siempre                                                             | 2                 | 13,3%             |
| Siempre                                                                  | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                              | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                             | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.16

ENUNCIADO: 14. **Considero que la capacitación que me brinda la Institución es la adecuada para desempeñarme de mejor manera**

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Algunas Veces recibir la capacitación adecuada por parte de la Institución para su mejor desempeño, representado este en un 26,7% de la población

| 14. Considero que la capacitación que me brinda la Institución es la adecuada para desempeñarme de mejor manera | Frecuencia | Porcentaje    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                                                                                           | 3          | 20,0%         |
| Muy Pocas Veces                                                                                                 | 2          | 13,3%         |
| Algunas Veces                                                                                                   | 4          | 26,7%         |
| Casi Siempre                                                                                                    | 2          | 13,3%         |
| Siempre                                                                                                         | 1          | 6,7%          |
| No Contesta                                                                                                     | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                                                                    | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.17

ENUNCIADO: 15. **Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo**

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Casi Siempre estar con ánimo y energía en el desarrollo adecuado de su trabajo, representado este en un 46,7% de la población.

| 15. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Muy Pocas Veces                                                          | 2          | 13,3%         |
| Algunas Veces                                                            | 1          | 6,7%          |
| Casi Siempre                                                             | 7          | 46,7%         |
| Siempre                                                                  | 2          | 13,3%         |
| No Contesta                                                              | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                             | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.18

ENUNCIADO: 16. *La evaluación de desempeño ayuda a mejorar mis debilidades*

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Nunca mejorar sus debilidades mediante la evaluación de desempeño, representado este en un 33,3% de la población.

| 16. La evaluación de desempeño ayuda a mejorar mis debilidades | Frecuencia | Porcentaje    |
|----------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                                          | 5          | 33,3%         |
| Muy Pocas Veces                                                | 1          | 6,7%          |
| Algunas Veces                                                  | 3          | 20,0%         |
| Casi Siempre                                                   | 2          | 13,3%         |
| Siempre                                                        | 1          | 6,7%          |
| No Contesta                                                    | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                   | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.19

ENUNCIADO: 17. ***La tecnología con la que trabajo, me permite evolucionar en mis conocimientos***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Algunas Veces la evolución de sus conocimientos gracias a la tecnología ofrecida en su trabajo, representado este en un 46,7% de la población.

| <b>17. La tecnología con la que trabajo, me permite evolucionar en mis conocimientos</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy Pocas Veces                                                                          | 1                 | 6,7%              |
| Algunas Veces                                                                            | 7                 | 46,7%             |
| Casi Siempre                                                                             | 3                 | 20,0%             |
| Siempre                                                                                  | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                                              | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                             | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.20

ENUNCIADO: 18. ***Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Siempre realizar las actividades correctamente dentro del puesto laboral, representado este en un 60% de la población.

| <b>18. Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto</b> | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Casi Siempre                                                                   | 3          | 20,0%         |
| Siempre                                                                        | 9          | 60,0%         |
| No Contesta                                                                    | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.21

ENUNCIADO: 19. *Asisto a todas las capacitaciones laborales que mi trabajo me brinda*

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Siempre asistir a las capacitaciones brindadas por la Institución, representado este en un 26,7% de la población.

| <b>19. Asisto a todas las capacitaciones laborales que mi trabajo me brinda</b> | Frecuencia | Porcentaje    |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Nunca                                                                           | 1          | 6,7%          |
| Muy Pocas Veces                                                                 | 2          | 13,3%         |
| Algunas Veces                                                                   | 3          | 20,0%         |
| Casi Siempre                                                                    | 2          | 13,3%         |
| Siempre                                                                         | 4          | 26,7%         |
| No Contesta                                                                     | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                                    | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.22

ENUNCIADO: 20. ***La comunicación en mi grupo de trabajo es la adecuada***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron sólo Algunas Veces tener una adecuada comunicación en su grupo de trabajo, representado este en un 26,7% de la población.

| 20. La comunicación en mi grupo de trabajo es la adecuada | Frecuencia | Porcentaje    |
|-----------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Muy Pocas Veces                                           | 3          | 20,0%         |
| Algunas Veces                                             | 4          | 26,7%         |
| Casi Siempre                                              | 3          | 20,0%         |
| Siempre                                                   | 2          | 13,3%         |
| No Contesta                                               | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                              | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.23

ENUNCIADO: 21. ***Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron que las relaciones con sus compañeros Siempre motivan a un mejor desempeño, representado este en un 53,3% de la población.

| <b>21. Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo</b> | Frecuencia | Porcentaje    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Algunas Veces                                                                                 | 2          | 13,3%         |
| Casi Siempre                                                                                  | 2          | 13,3%         |
| Siempre                                                                                       | 8          | 53,3%         |
| No Contesta                                                                                   | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                                                  | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.24

ENUNCIADO: 22. ***Soy lo suficientemente flexible para adecuarme a situaciones cambiantes***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron ser, Casi Siempre, lo suficientemente flexible para adecuarse a situaciones cambiantes, representado este en un 33,3% de la población.

| <b>22. Soy lo suficientemente flexible para adecuarme a situaciones cambiantes</b> | Frecuencia | Porcentaje    |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| No Contesta                                                                        | 3          | 20,0%         |
| Casi Siempre                                                                       | 5          | 33,3%         |
| Siempre                                                                            | 4          | 26,7%         |
| No Contesta                                                                        | 3          | 20,0%         |
| <b>Total</b>                                                                       | <b>15</b>  | <b>100,0%</b> |

Tabla 5.25

ENUNCIADO: 23. ***Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valorados por mi superior***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron que solo Algunas Veces sus aportes e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por sus superiores, representado este en un 26,7% de la población.

| <b>23. Mis aportes e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por mi superior</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                            | 1                 | 6,7%              |
| Muy Pocas Veces                                                                  | 3                 | 20,0%             |
| Algunas Veces                                                                    | 4                 | 26,7%             |
| Casi Siempre                                                                     | 3                 | 20,0%             |
| Siempre                                                                          | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                                      | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                     | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.26

ENUNCIADO: 24. ***Mi trabajo me permite conciliar responsabilidades personales con laborales***

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron Casi Siempre, poder conciliar responsabilidades personales con laborales, representado este en un 46,7% de la población.



| <b>24. Mi trabajo me permite conciliar responsabilidades personales con laborales</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Algunas Veces                                                                         | 5                 | 33,3%             |
| Casi Siempre                                                                          | 7                 | 46,7%             |
| No Contesta                                                                           | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                                          | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.27

ENUNCIADO: 25. **Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo**

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron que las capacidades profesionales, Algunas Veces, son consideradas en el trabajo, representado este en un 33,3% de la población.

| <b>25. Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca                                                                   | 3                 | 20,0%             |
| Muy Pocas Veces                                                         | 2                 | 13,3%             |
| Algunas Veces                                                           | 5                 | 33,3%             |
| Casi Siempre                                                            | 1                 | 6,7%              |
| Siempre                                                                 | 1                 | 6,7%              |
| No Contesta                                                             | 3                 | 20,0%             |
| <b>Total</b>                                                            | <b>15</b>         | <b>100,0%</b>     |

Tabla 5.28

### 5.1.2 Entrevista Dirigida

#### Resultados de Productividad

Se debe aclarar que los datos recolectados corresponden al mes de Octubre 2017; teniéndose en cuenta que la División Control del Gasto y Liquidación, tienen sus funciones específicamente discriminadas en Mesa de Ingreso y Egreso Expedientes, Gastos Menores, Pagos a Proveedores, Liquidación de Viáticos.

#### Mesa de Expedientes

| <b>Detalle</b>                                   | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Cantidad de expedientes ingresados               | 500             | <b>90,00%</b>     |
| Cantidad de expedientes efectivamente concluidos | 450             |                   |

Tabla 5.29

#### Gastos Menores

| <b>Detalle</b>                                | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Cantidad de facturas ingresadas               | 450             | <b>94,44%</b>     |
| Cantidad de facturas efectivamente concluidas | 425             |                   |

Tabla 5.30

### Pagos a Proveedores

| <b>Detalle</b>                                | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Cantidad de facturas ingresadas               | 350             | <b>100,00%</b>    |
| Cantidad de facturas efectivamente concluidas | 350             |                   |

*Tabla 5.31*

### Liquidación de viáticos

| <b>Detalle</b>                                                  | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Cantidad de planillas de requerimiento ingresados               | 175             | <b>100,00%</b>    |
| Cantidad de planillas de requerimiento efectivamente concluidos | 175             |                   |

*Tabla 5.32*

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusión

El papel de las personas en la organización se ha transformado a lo largo del siglo XX; en el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, considerando al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad, considerándolas como el factor clave de la misma.

Es necesario resaltar que el capital humano es uno de los principales potenciales de cualquier institución. Por ello el estudio de la motivación es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo, a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que lo dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral

Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia, ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad y, así también esta información es útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes y, contribuir a mejorar el clima organizacional.

A lo largo del recorrido realizado en este trabajo de Tesina y de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados se llegó a la conclusión que en la División de Control del Gasto y Liquidación del Instituto de Obra Social de la Provincia de Entre Ríos, *la motivación no es factor fundamental en el desempeño de sus empleados*. Ya que los resultados obtenidos, afirman que su

desempeño laboral supera el noventa por ciento (90%) de productividad en cada tarea o función asignada a cada uno de ellos. Se debe dejar claro que, en la mayoría de las circunstancias, la moral, el compromiso y la responsabilidad, de cada persona que conforma dicho equipo de trabajo, son factores fundamentales en el desarrollo de sus actividades diarias por el rubro en el que se desenvuelven, la salud.

Cabe aclarar que, aunque la productividad es positiva en el plantel de empleados, se visualizaron falencias que radican en temas relacionado con la administración del personal y sobre todo en la conducción y liderazgo, como así también en las posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la misma; arrojando las encuestas bajos porcentajes (menos del treinta por ciento (30%)) en cuanto a relaciones interpersonales con la jefatura, devolución de su desempeño, comunicación efectiva por parte de la superioridad, entre otros.

Es necesario remarcar y subsanar dichos hallazgos ya que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidad, contribuyendo al éxito de la organización mediante el gran aporte de estrategias e innovación, logrando así un clima organizacional propicio. Como así también para un mejor aprovechamiento de las potencialidades que cada personal puede aportar desde su lugar (conocimiento, aptitud y habilidades) ayudando al cumplimiento de las metas organizacionales debidamente preestablecidas. Además hará que quien forme parte del plantel se sienta contenido, motivado, participado en las toma de decisiones, llevándolo a adoptar una postura positiva, potenciadora y de superación constante al ver que es el capital más valioso con el que cuenta dicha Institución.

### Recomendaciones

- ✓ Incorporación de herramientas para motivar al plantel, dar y recibir feedback, asignar y delegar tareas y hacer seguimiento de responsabilidades.
- ✓ Brindar al plantel de empleados de dicho Departamento, capacitaciones constantes sobre temas que ayuden a estar más motivado y potencien su desempeño laboral, contando así la Institución con empleados y/o profesionales más capaces, aumentando su autoestima y satisfacción.
- ✓ Comunicación efectiva y asertiva desde la jefatura hacia el equipo de trabajo que tienen a su mando, sumergiéndose en un liderazgo transformacional, donde el empleado se sienta apoyado y con la confianza necesaria para poder emitir su opinión cuando sea necesario, realizando así su trabajo con mayor seguridad.
- ✓ Premiar los logros a través de reconocimientos e incentivos (viajes, actividades lúdicas, regalos)
- ✓ Facilitar la promoción mediante el convencimiento del empleado que si se esfuerzan y trabajan con calidad (eficacia y eficiencia) lograrán mejoras y ascensos en la organización.
- ✓ Involucrar a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Consiguiendo así fidelidad del trabajador y su identificación con la empresa (sentido de pertenencia)

*“Es responsabilidad de la Institución no defraudar a sus empleados y emplear todos los recursos posibles en su bienestar y motivación”*

## CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª Edición. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- De Quijano, S. y Navarro, J. (1998). *Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida*. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Vol.14, N°2- Págs. 193-216.
- Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. 5ª Edición. México: Pearson Educación.
- García Sanz, V. (2012). *La Motivación Laboral. Estudio Descriptivo de Algunas Variables*. (Tesis de Grado). Universidad de Valladolid, España. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>
- González Serra, D. (2008). *La Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Hernández, Sampieri, R; Fernández Collado, R.; Pilar Baptista, L. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª Edición. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Quintero, N.; Africano, N. y Faria E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista Negotium-Ciencias Gerenciales. Vol. 3, N°9-Págs. 33-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Robbins, S. (s.f.). *Administración. Teoría y Práctica*. 4ª Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. México: Pearson Educación.

- Sum Mazariegos, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>



## ANEXOS

### Encuesta de Motivación

#### PLANILLA DE DATOS DEMOGRÁFICOS

Los siguientes cuestionarios constituyen instrumentos de relevamiento de datos seleccionados para el desarrollo de la Tesina de Graduación de la carrera de Licenciatura en Gestión del Capital Humano de la Universidad de Belgrano denominado: "Motivación y desempeño laboral en el plantel de empleados de la División Control del Gasto y Liquidación del Organismo Público: Instituto de Obra Social de la Provincia de Entre Ríos".

Esta prueba es completamente anónima y la información contenida sólo será utilizada para fines de investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Por favor complete los siguientes datos:

1. Sexo: M ☐ F ☐

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Nivel de estudios alcanzado:

Primario ☐

Secundario ☐

Terciario ☐

Universitario ☐

Otro ☐

|                                                |
|------------------------------------------------|
| CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN y DESEMPEÑO LABORAL |
|------------------------------------------------|

A continuación se presenta una serie de preguntas confeccionadas con la finalidad de determinar la motivación y el desempeño laboral del personal de dicho departamento.

Para ello, se le pide responder a todas las preguntas. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y seleccione la respuesta que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la opción con la que esté de acuerdo. Los datos serán manejados confidencialmente.

|    |                                                                                        | 5       | 4            | 3             | 2               | 1     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|---------------|-----------------|-------|
|    |                                                                                        | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca |
| 1  | Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas. |         |              |               |                 |       |
| 2  | En mi trabajo me encuentro motivado.                                                   |         |              |               |                 |       |
| 3  | Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo                           |         |              |               |                 |       |
| 4  | Se reconoce mi esfuerzo y dedicación.                                                  |         |              |               |                 |       |
| 5  | Me siento seguro y estable en mi trabajo.                                              |         |              |               |                 |       |
| 6  | Me gustaría cambiar de empleo.                                                         |         |              |               |                 |       |
| 7  | Mi trabajo me da oportunidad de crecimiento personal y profesional.                    |         |              |               |                 |       |
| 8  | He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar.                         |         |              |               |                 |       |
| 9  | Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.                  |         |              |               |                 |       |
| 10 | La tecnología con la que trabajo, me permite evolucionar en mis conocimientos.         |         |              |               |                 |       |
| 11 | Mi trabajo me permite conciliar responsabilidades personales con las laborales.        |         |              |               |                 |       |
| 12 | Soy lo suficientemente flexible para adecuarme a                                       |         |              |               |                 |       |

|    |                                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | situaciones cambiantes.                                                             |  |  |  |  |  |
| 13 | Mis aportes e ideas son tenida en cuenta y valoradas por mi superior.               |  |  |  |  |  |
| 14 | La comunicación en mi grupo de trabajo es la adecuada.                              |  |  |  |  |  |
| 15 | Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. |  |  |  |  |  |
| 16 | Asisto a todas las capacitaciones laborales que mi trabajo me brinda.               |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 17 | Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto.                                         |  |  |  |  |  |
| 18 | La evaluación de desempeño ayuda a mejorar mis debilidades.                                                  |  |  |  |  |  |
| 19 | Considero que la capacitación que me brinda la Institución es la adecuada para desempeñarme de mejor manera. |  |  |  |  |  |
| 20 | Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.                                                 |  |  |  |  |  |
| 21 | Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño.                                                       |  |  |  |  |  |
| 22 | La motivación que brinda el Instituto favorece mi desempeño laboral.                                         |  |  |  |  |  |
| 23 | Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno.                                         |  |  |  |  |  |
| 24 | Mi desempeño laboral es bueno. Puedo optar por un ascenso laboral dentro de la Institución.                  |  |  |  |  |  |
| 25 | La Institución utiliza las herramientas apropiadas para poder saber el desempeño de mis tareas.              |  |  |  |  |  |

### Tabla de resultados

| Sujeto | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | E13 | E14 | E15 | E16 | E17 | E18 | E19 | E20 | E21 | E22 | E23 | E24 | E25 |
|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1      | 4  | 2  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 1  | 3  | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   |
| 2      | 5  | 3  | 4  | 1  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 5   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| 3      | 4  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 2  | 1  | 2   | 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 2   | 3   | 2   |
| 4      | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 1  | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 1   |
| 5      | 3  | 5  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 3   |
| 6      | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 5   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 7      | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 3   | 4   | 5   | 2   | 4   | 4   | 2   | 3   | 1   |
| 8      | 4  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2  | 1  | 1   | 2   | 1   | 4   | 1   | 4   | 3   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 4   | 1   |
| 9      | 4  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 5  | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 5   | 1   | 3   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 3   | 1   | 3   |
| 10     | 1  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5   | 4   | 5   | 2   | 3   | 4   | 1   | 5   | 5   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 11     | 3  | 1  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 5  | 3   | 3   | 4   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 12     | 3  | 1  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 5   | 1   | 3   | 5   | 3   | 3   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 13     | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   |
| 14     | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   |
| 15     | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   | 6   |

|          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| TOTAL    | 60   | 47   | 57   | 50   | 55   | 51   | 58   | 46   | 53   | 55   | 54   | 49   | 53   | 49   | 63   | 47   | 58   | 75   | 60   | 58   | 72   | 67   | 54   | 53   | 49   |
| PROMEDIO | 4,00 | 3,13 | 3,80 | 3,33 | 3,67 | 3,40 | 3,87 | 3,07 | 3,53 | 3,67 | 3,60 | 3,27 | 3,53 | 3,27 | 4,20 | 3,13 | 3,87 | 5,00 | 4,00 | 3,87 | 4,80 | 4,47 | 3,60 | 3,53 | 3,27 |