

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Posgrado**

**“DIPLOMADO EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**22° VERSION”**

**MONOGRAFIA**

*Metodología para desarrollar un modelo de  
motivación laboral para empresas públicas*

*Tutor: Ing. Mendoza Síles Lizette Zdenka*

*Postulante: Ramos Carvajal Borís*

*Octubre, 2018*

**Cochabamba – Bolivia**

***Agradecimiento:***

***A Dios:***

*Por guiarme y cuidarme, por permitir cumplir mi estudio y por haber puesto a aquellas personas que me apoyaron en mi carrera profesional.*

***A mis padres:***

*Felicia y David, por el apoyo incondicional a lo largo de mi vida y por creer siempre en mí.*

***A mis Docentes:***

*Tanto de grado y pre grado, que impartieron sus conocimientos para mi desarrollo profesional.*

***A mis amigos:***

*Por el apoyo que me brindaron y por los lindos momento que compartimos.*

## Índice

1. Resumen.....	1
2. Introducción .....	2
3. Planteamiento del problema .....	3
3.1. Formulación del problema.....	3
4. Objetivos .....	4
4.1. Objetivo general.....	4
4.2. Objetivos específicos.....	4
5. Justificación.....	4
6. Alcance .....	5
6.1. Alcance geográfico.....	5
7. Marco de referencia .....	5
7.1. Marco conceptual.....	5
7.1.1. Motivación .....	5
7.1.2. La motivación humana .....	5
7.1.3. Satisfacción laboral .....	6
7.1.4. La conducta de las personas.....	6
7.1.5. Ciclo motivacional .....	7
7.1.6. Elementos de la motivación .....	9
7.1.7. Proceso de motivación.....	9
7.1.8. Tipos de motivación .....	11
7.1.9. Factores que influyen en la motivación y la desmotivación .....	12
7.1.10. Recompensas y sanciones .....	15
7.1.11. Teorías de la motivación.....	16
7.1.12. Servicio público .....	26
7.1.13. Calidad en el servicio publico .....	27

7.1.14.	Encuesta .....	28
7.1.15.	Cuestionario .....	28
7.1.16.	Tipos de cuestionarios .....	28
7.1.17.	Escala de Likert .....	29
7.2.	Marco institucional .....	30
7.2.1.	Institución pública .....	30
7.3.	Marco legal .....	31
7.3.1.	Ley N° 466 Ley de la empresa pública .....	31
7.3.2.	Ley 1178 Administración y control gubernamentales (SAFCO) .....	31
7.3.3.	Ley No. 2027 Ley del estatuto del funcionario público del 27 de octubre de 1999 .....	32
8.	Desarrollo práctico.....	37
8.1.	Aspectos generales .....	37
8.2.	Estructura metodológica.....	38
8.3.	Diagnóstico de motivación .....	39
8.4.	Herramientas de recolección de información .....	39
8.5.	Sistematización y análisis de la información .....	41
8.6.	Propuesta y estrategias de motivación.....	42
8.6.1.	Estrategias para motivar al personal de la institución.....	42
8.6.2.	Elaboración de un programa de capacitación como propuesta para mejorar el servicio ....	45
8.6.3.	Modelo propuesto para la institución pública .....	48
9.	Conclusiones y recomendaciones .....	56
10.	Bibliografía.....	58
11.	Anexos .....	60

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo básico de motivación.....	6
Figura 2. Factores externos que afectan la conducta de las personas en la organización .....	7
Figura 3. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad .....	8
Figura 4. Ciclo motivacional con frustración o compensación .....	8
Figura 5. Modelo simple del proceso de motivación.....	10
Figura 6. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow .....	17
Figura 7. Factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados .....	20
Figura 8. Dominios de la valencia, las expectativas y la instrumentalidad.....	23
Figura 9. Esquema propuesto en base al Modelo de Frederick Herzberg.....	48
Figura 10. Factores de higiene para mejorar el ambiente de la institución.....	49
Figura 11. Estrategias de los factores de motivación para mejorar el servicio a la sociedad.....	50
Figura 12. Estrategia de motivación a través del reconocimiento .....	52
Figura 13. Estrategia de motivación según el Progreso del trabajador .....	55

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Teoría X y teoría Y.....	26
Cuadro 2 Pasos a seguir para desarrollar los objetivos de la investigación.....	38
Cuadro 3 Estrategia de motivación a través del logro para alcanzar las metas de la institución.....	51
Cuadro 4 Factor motivador según el trabajo en sí mismo.....	53
Cuadro 5 Estrategia de motivación según la asignación de responsabilidades.....	54

## **1. Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal optimizar la motivación de los trabajadores en las empresas públicas y con esto mejorar el servicio que ofrece, la falta de motivación en el personal es un tema muy importante que se debe analizar y prever en cualquier organización para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En primer lugar, para identificar el grado de motivación actual del personal de la organización, se elaboró un modelo de encuesta con preguntas relacionadas al tema de investigación que deberá ser dirigida al personal, una vez realizada la encuesta a los trabajadores se podrá evidenciar los resultados de la misma para posteriormente proponer soluciones para cualquier problema encontrado.

En la investigación se establece como propuesta de solución para mejorar la motivación del personal a elaboración de distintas estrategias motivacionales que permitan estimular un desempeño eficiente y el logro de los objetivos organizacionales, también se estableció un programa de capacitación que ayude con la optimización de la motivación y el servicio adecuado y como última propuesta se desarrolló el modelo teórico de Frederick Herzberg ya que esta teoría nos enseña a cerca de la motivación extrínseca que proviene del interior de la persona.

Por tanto, esta investigación servirá como un modelo o guía para su aplicación en cualquier empresa pública, la motivación bien estructurada, acorde a las necesidades de la empresa, contribuye a mejorar el rendimiento de los recursos humanos, es decir que la motivación es una herramienta útil para las empresas y evitar la rotación y ausentismo de su personal y brindar un servicio de calidad a la sociedad.

## 2. Introducción

La motivación laboral en las organizaciones es fundamental para obtener buenos resultados, la motivación es un conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan al trabajador a buscar la satisfacción de la necesidad, búsqueda que se centra en la realización de actividades y reducir la tensión producida por la necesidad.

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar un modelo de motivación laboral que sea aplicable en cualquier empresa o institución pública para el mejoramiento continuo del desempeño del trabajador, la motivación laboral es un aspecto muy importante en cualquier organización, analizar la falta de motivación debe ser una prioridad tanto en las instituciones públicas o privadas ya que esto influye directamente en el desempeño y produce una insatisfacción al trabajador.

Las empresas públicas que prestan servicios a la población tienen mayor personal y deben estar motivados constantemente; teniendo conocimiento de los factores que influyen en la motivación laboral, que es de gran importancia para todo el personal como policías, bomberos, profesores, administrativos, doctores, enfermeros entre otros, es necesario motivar e incentivar a los trabajadores para que puedan mejorar su desempeño laboral y brindar un servicio de calidad a la población.

Así mismo, la motivación del trabajador es fundamental para la institución, ya que esto beneficia con el desarrollo del trabajador y de la institución. Las causas de la falta de motivación en el trabajador pueden ser porque desconocen los tipos de factores de motivación, y muchos de los trabajadores solo ven el dinero como un factor de motivación, pero existen varios otros. En esta investigación se revisa distintos modelos de teorías de la motivación como: teoría de las necesidades de Abraham Maslow, teorías de los dos factores de Frederick Herzberg, la teoría de McClelland, la teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom y la teoría de McGregor para un mejor entendimiento a cerca del tema de investigación.

Por tanto, el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores en las instituciones es muy importante ya que ayudará en el buen servicio y la satisfacción a la población. En el presente trabajo de investigación se establecieron estrategias de motivación, se elaboró un programa de capacitación y se desarrolló un modelo de motivación laboral analizando y proponiendo estrategias para cada uno de los factores que motivan al trabajador, la aplicación de este modelo en cualquier institución, permitirá al trabajador un mayor rendimiento laboral y que ambas partes se beneficien.



### **3. Planteamiento del problema**

“Uno de los principales problemas que se presenta dentro de las empresas públicas y privadas, es la falta de motivación laboral en los empleados, ya que la motivación es el pilar fundamental dentro de cualquier organización”, así señala el autor (Vroom, 2004, p. 234)

Actualmente, gran parte de las instituciones públicas no brindan un buen servicio a la sociedad, esto se debe a la falta de motivación en los trabajadores quienes no realizan de manera adecuada sus funciones y provocan una mala imagen de la institución, la motivación de los trabajadores públicos es una pieza fundamental para conseguir un servicio eficaz y moderno. Ellos son los que harán posible su cambio, uno de los problemas más frecuentes que se puede evidenciar en los empleados dentro de las instituciones públicas es la falta de motivación debido a una serie de causas, dejando de lado el factor político que son por ejemplo la falta de estrategias de motivación al personal, horas extras trabajadas que no son reconocidas, el mal trato por parte de los jefes y de la sociedad, rotación y cambio de horarios de trabajo, la presión por el exceso de tareas, el lugar de trabajo no es lo suficientemente cómodo, falta de herramientas para realizar las tareas entre otros.

La falta de motivación en los empleados no solo afecta a la institución pública sino también a la sociedad, para evitar problemas futuros y mejorar la motivación actual de los empleados en este tipo de institución se vió que es de suma importancia realizar la presente investigación.

Por lo tanto, es necesario dar solución a los problemas que presentan las instituciones proponiendo estrategias e incentivos que se enfoquen más en la motivación y satisfacción del trabajador, que influya directamente en la motivación autónoma del empleado para que éste se sienta importante y valorado dentro de la institución.

#### **3.1. Formulación del problema**

¿De qué manera se podría elevar la motivación de los trabajadores dentro de las instituciones públicas para mejorar el servicio a la sociedad?

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de motivación identificando factores que influyen en el comportamiento del empleado dentro de la institución pública para mejorar el servicio a la sociedad.

### 4.2. Objetivos específicos

- ✓ Analizar grado de motivación que existe en los trabajadores de la institución mediante la aplicación de encuestas.
- ✓ Proponer estrategias de motivación que permitan optimizar la motivación del personal para brindar un servicio adecuado.
- ✓ Elaborar un programa de capacitación para mejorar la calidad de servicio del personal de la institución.
- ✓ Desarrollar un modelo de motivación laboral basado en la teoría de Frederick Herzberg para un mejoramiento continuo de la institución.

## 5. Justificación

La investigación que se realizó es muy importante ya que brinda alternativas de solución a problemas existentes en el aspecto de la motivación laboral para cualquier área del sector público, este trabajo de investigación se realizó con el fin de que el empleado se sienta a gusto y satisfecho y pueda desenvolverse de mejor manera dentro de la institución, por lo cual es necesario saber cuáles son los factores de motivación que influyen en el comportamiento del personal.

De acuerdo a la teoría Thomas (2009), afirma que existen dos tipos de motivación por la cual se le puede motivar al empleado, la motivación extrínseca que se refiere a recompensas tangibles que los gerentes otorgan a los empleados, como aumentos salariales, bonificaciones y beneficios. O por el contrario, la motivación intrínseca son recompensas psicológicas que obtienen los empleados por su buen desempeño en la organización.

De ese modo se pretende diseñar un modelo de motivación laboral identificando y analizando los tipos de motivación que existen en la actualidad profundizando conceptos claves de la motivación para una mejor comprensión del tema.

## **6. Alcance**

### **6.1. Alcance geográfico**

El presente trabajo, tiene como alcance diseñar un modelo de motivación laboral que pueda ser aplicable en cualquier institución pública de la ciudad de Cochabamba, esta investigación comprende una serie de factores que están relacionados con el comportamiento del empleado, en ese sentido mejorar la motivación para que el empleado se sienta satisfecho y tenga un mejor desenvolvimiento en la organización.

## **7. Marco de referencia**

### **7.1. Marco conceptual**

#### **7.1.1. Motivación**

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúan con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (Chiavenato, 2009, p. 236)

#### **7.1.2. La motivación humana**

Según Chiavenato afirma que: Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente de los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una casualidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.

3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con el que se designan los motivos de la conducta. (Chiavenato, 2009, p. 41-42)



*Figura 1. Modelo básico de motivación*

### 7.1.3. Satisfacción laboral

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las producen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las 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, se está en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales. (EcuRed, 2011)

### 7.1.4. La conducta de las personas

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción de ambiente interno y externo, actitudes emociones valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de

las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.). (Chiavenato, 2009, p. 41)

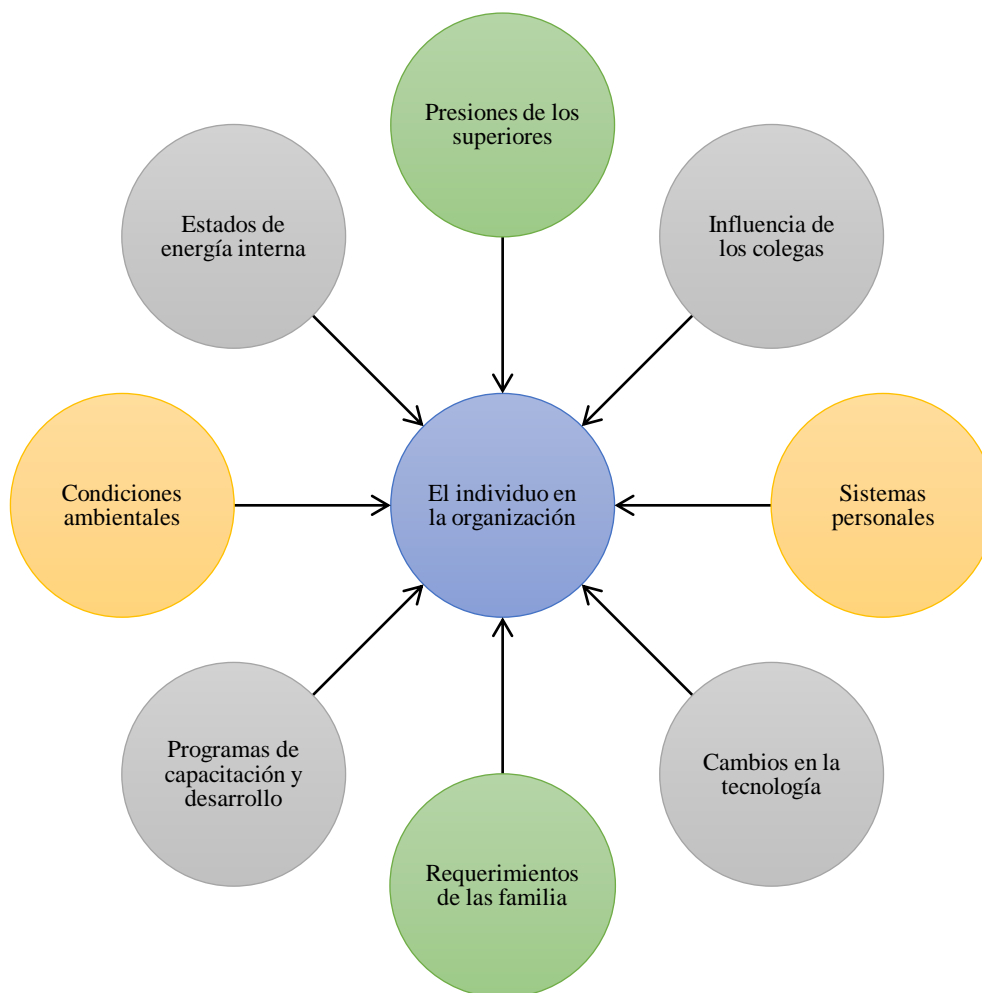


Figura 2. Factores externos que afectan la conducta de las personas en la organización

### 7.1.5. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, está rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar 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

tanto, la descarga de tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelven a su estado de equilibrio anterior a su adaptación al ambiente.



Figura 3. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra 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, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

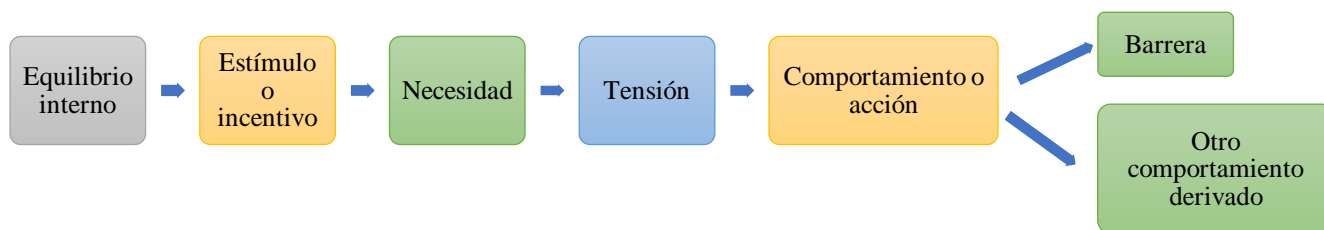


Figura 4. Ciclo motivacional con frustración o compensación

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen. (Chiavenato, 2009, p. 42-43)

#### **7.1.6. Elementos de la motivación**

**Necesidades.** – Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

**Impulsos.** – también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generan la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

**Incentivos.** – al final del ciclo de motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tendera a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con a la situación. (Chiavenato, 2009, p. 237)

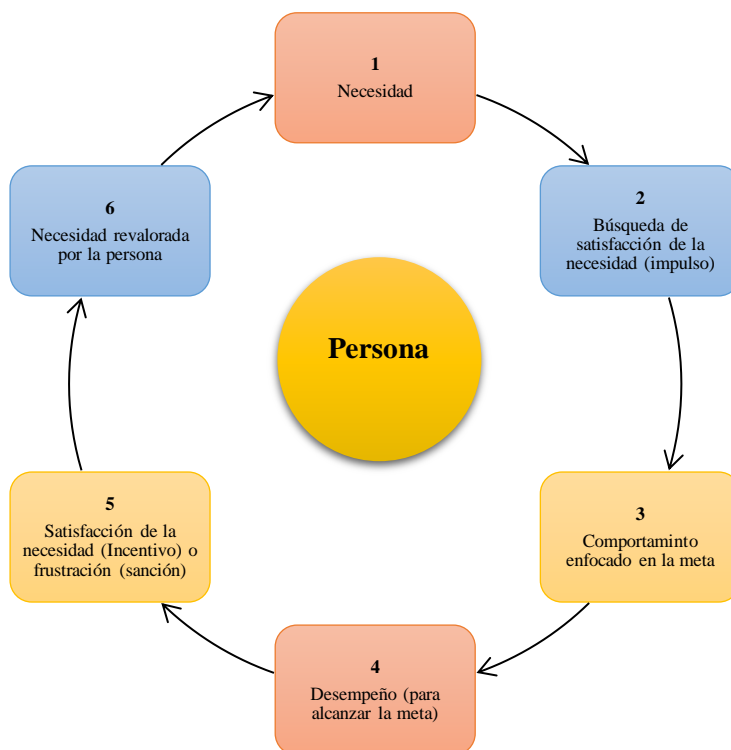
#### **7.1.7. Proceso de motivación**

Chiavenato afirma: Existe una variedad de factores que motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negociación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), Psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

Como muestra la figura, el primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas.



*Figura 5.* Modelo simple del proceso de motivación



El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en a persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensas (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación i se inicia otro ciclo.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. (Chiavenato, 2009, p. 238-239)

#### **7.1.8. Tipos de motivación**

- ✓ **Motivación extrínseca.** La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.
- ✓ **Motivación intrínseca.** Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse autorrealizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.
- ✓ Junto a los dos anteriores existe una **motivación trascendente**, aquella en la que la satisfacción proviene del beneficio que obtienen terceras personas. Es una motivación para los demás, por

lo que aquí encajan todos aquellos trabajos que se realizan por propia voluntad. En el ámbito laboral, cada vez es más común que las empresas realicen actividades solidarias.

Estos tres tipos de motivación no son excluyentes, sino que se interrelacionan. una buena combinación de ellas, dependerá de cómo gestione sus recursos humanos una empresa y de los intereses de los propios empleados. Pastrana (2013)

### **7.1.9. Factores que influyen en la motivación y la desmotivación**

#### **Factores de la desmotivación**

- 1. Exceso de estrés.** Cuando alguien está enfrentando demasiado estrés, ya sea por sobrecarga de trabajo, o sumatoria de problemas personales, entre otros, tiende a sentirse colapsado. Esto puede durar hasta que las causas del estrés se disipen o sentirse quemado durante un período prolongado, quizás indefinido de tiempo.
- 2. No encajar.** Si una persona no encaja en su puesto de trabajo, entonces va a carecer de motivación. Por ejemplo, es difícil estar entusiasmado con el trabajo si el puesto es de atención al público cuando en realidad odia interactuar con la gente. Temer todos los días ir al trabajo o tener malestares físicos son indicios de que algo no está bien.
- 3. Mala actitud:** Hay personas que quizás trabajen en algo que está completamente en línea con sus pasiones, pero su actitud es un desastre. Tienen una mentalidad negativa. Están enfocados en el miedo, la preocupación y el odio. Todas esas cosas son el germen de la desmotivación en el trabajo, así como en la vida.
- 4. Compañeros de trabajo negativos o desmotivados:** Trabajar con otros es prácticamente un requisito en todos los empleos. Si sus compañeros de trabajo “apestan”, entonces puede afectar fácilmente la motivación en el trabajo. Por ejemplo, ¿quién quiere trabajar cuando todo el mundo está vagueando todo el día? O, ¿quién quiere trabajar cuando tienes que escuchar a la gente quejarse todo el día sobre el trabajo? Los compañeros de trabajo negativos pueden frenar la motivación de muchas personas.
- 5. Miedo al fracaso.** Un exceso de exigencias en el trabajo puede lograr que una persona tenga miedo de fracasar. La persona que tiene miedo al fracaso hace menos de lo que es capaz, porque es más fácil no hacer nada en el trabajo que hacer algo que pueda resultar mal, ser despedido, o ser juzgado por sus compañeros de trabajo y su jefe. El fracaso es una lección sobre cómo tener éxito. Sin él, nunca se hallará el éxito que realmente se busca. Por lo tanto, incluso si alguien es despedido por

fracasar, todavía aprenderá algo de su fracaso que le ayudará a ser más fuerte como una persona y más capaz en su trabajo.

- 6. La inseguridad laboral.** No tener el puesto asegurado es un elemento altamente desmotivador, al contrario de lo que muchos puedan pensar. Este hecho distrae gravemente al trabajador, que necesita un mínimo de estabilidad para poder rendir correctamente.
- 7. El estancamiento o falta de progreso.** Es muy común encontrar a trabajadores que llevan años realizando la misma tarea sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos para llevar a cabo otras posiciones o colaborar con otros equipos. La monotonía y la falta de participación en otras áreas de la empresa hacen que el empleado sienta que su desarrollo profesional está estancado y que ya no tiene nada más que ofrecer. Esa mentalidad coarta la creación de nuevas iniciativas e ideas.
- 8. La remuneración económica.** Una de las principales causas de desacuerdo y molestia en la remuneración es el hecho de que al empezar en la empresa hacemos unas tareas concretas, pero al ir avanzando esa lista de tareas va aumentando porque ya somos capaces de asumir más responsabilidad. Sin embargo, no aumenta al mismo ritmo la retribución que recibimos por ello. Es ahí cuando al trabajador le empieza a resultar injusto tener que dar tanto por tan poco y descuida o no muestra el mismo nivel de responsabilidad por el trabajo.
- 9. La falta de confianza y concordancia con la empresa y sus líderes.** La desconfianza en nuestros líderes es un gran problema porque implica perder el respeto por ellos. Es imprescindible que los trabajadores estén convencidos de la capacidad de dirigir y la preparación para el puesto de sus líderes. De lo contrario, no sentirán nunca respeto por sus opiniones o sus directrices, haciendo que el trabajo que deban realizar les resulte inútil o que va en contra de sus principios. La desconformidad en cómo se hacen las cosas es otra causa de desmotivación; sentirse cómodo con la filosofía de la empresa y con la forma de trabajar de ésta es una de las claves para seguir estado motivado.
- 10. Falta de recursos o herramientas de trabajo.** En ocasiones nos resulta muy fácil dar instrucciones y hacer exigencias, sin embargo, hay que tener en cuenta que, aunque no todas, muchas de éstas requieren de ciertas herramientas o recursos que si no están disponibles van a generar un sentimiento de frustración y baja productividad de la empresa.
- 11. Conflicto de valores.** Los valores definen a la persona, es una brújula que orienta en medio de los conflictos. Por eso, cuando la persona se ve obligado a renunciar a alguno de los valores que le identifica, en el interior se genera una contradicción, luchan fuerzas que siguen direcciones opuestas. En esos casos, la desmotivación es una estrategia del “yo” para hacer que desista del intento y lograr que sea fiel a esos valores.

- 12. El exceso de trabajo.** Conlleva a un cansancio acumulado que finalmente se verá reflejado en un bajo rendimiento y desmotivación. Si bien es cierto que en muchas ocasiones se requiere de un compromiso y esfuerzo adicional por parte de los trabajadores, esta situación no se debe convertir en una costumbre. El personal necesita descansar y tiempo para realizar otras actividades diferentes a las laborales. (LRH, 2017)

### **Factores de la motivación**

- 1. Mostrar interés por las personas:** la empresa no vive sólo de resultados numéricos. El reconocimiento, valorar el trabajo desempeñado por las personas que trabajan en la compañía es clave para hacer que se sientan escuchados y valorados.
- 2. Motivar al personal con planes personalizados de formación:** cuando se planifican carreras profesionales dentro de las organizaciones nos creemos con más posibilidades de mejorar y ascender en nuestro puesto de trabajo. Nuestros esfuerzos y motivaciones serán mayores si mejoramos nuestra posición en la empresa.
- 3. La comunicación permanente y saber escuchar.** Si las empresas son capaces de generar un ambiente donde los colaboradores se sientan seguros para manifestarse, y sus líderes son capaces de poner atención a las demandas de sus colaboradores, se podrán detectar a tiempo los indicadores que los tienen desmotivados y se podrán generar planes de acción y buscar soluciones.
- 4. Manejar de manera correcta los canales de comunicación.** Lo que se comunica al interior de una empresa debe seguir canales de comunicación establecidos y los mensajes deben estar alineados con los valores y cultura organizacional.
- 5. Contar con líderes en los equipos.** Un líder, no necesariamente tiene a otros colaboradores a su cargo, pues es quien está alineado a los valores y misión de la empresa en la que se desempeña, contribuye a un ambiente laboral positivo y es capaz de diagnosticar equipos, motivarlos, desafiarlos y lograr el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, los líderes son personas que tienen paciencia, que escuchan y saben esperar el momento correcto y el modo para comunicar, son innovadores y saben gestionar los cambios.
- 6. Asegurarse de que todos estén en el puesto correcto.** Tener a alguien poco preparado en un puesto clave es tan catastrófico como tener a alguien muy capacitado haciendo tareas demasiado simples. Si notas que alguien tiene iniciativa y es capaz de realizar tareas importantes, ¡no lo aburras pidiéndole que pase el día enviando correos.

7. **Herramientas necesarias para cumplir sus funciones.** Esto incluye no sólo mejores computadoras, sino también entrenamiento. Muchos líderes subestiman la importancia de destinar tiempo para capacitarlos y resolver las dudas de sus empleados.
8. **Trato con respeto.** Las personas que se sienten felices con su empleo permanecen en el por más tiempo, y, además, dan mucho más de lo que se espera de ellas. Y es que, ¿a quién le gusta que lo pisoteen todo el tiempo? Reúnete con tus empleados con frecuencia para asegurarte de que se sienten contentos con lo que hacen. Asimismo, ten una política de “puerta abierta” para que se sientan cómodos de hablar contigo de lo que sea que les incomode.
9. **Horarios flexibles.** Si confías en su capacidad de organización, dales la oportunidad de que manejen su horario para acomodarse a sus necesidades personales. Esto, así como la posibilidad de trabajar desde casa, se traducirá en una mayor eficiencia, así como en una alta motivación.
10. **Establecer metas realistas** y que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas. "La plantilla debe conocer exactamente hacia qué objetivos debe enfocar su trabajo, qué es lo que se espera de ellos, qué deben realizar de manera específica y para qué cumplen con sus labores", explica la experta.
11. **Ofrecer incentivos salariales** "para que los trabajadores decidan permanecer más tiempo en la empresa".
12. **Ambiente laboral.** La vida laboral es importante en la vida de una persona. Puede ser de gran ayuda y agradecimiento mayor autonomía o flexibilidad, pero no aumentando el tiempo libre aumentará el bienestar. La idea es mejorar el ambiente de trabajo para que los trabajadores se sientan cómodos en él. (Entrepreneur, 2016)

#### **7.1.10. Recompensas y sanciones**

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones reales o potenciales para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No

sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento

por un excelente desempeño.<sup>1</sup> Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás (separándole de la organización). (Chiavenato, 2009, p. 316)

#### **7.1.11. Teorías de la motivación**

Existen varias teorías de motivación, a continuación, estudiaremos cinco teorías importantes para poder comprender mejor el tema.

#### **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

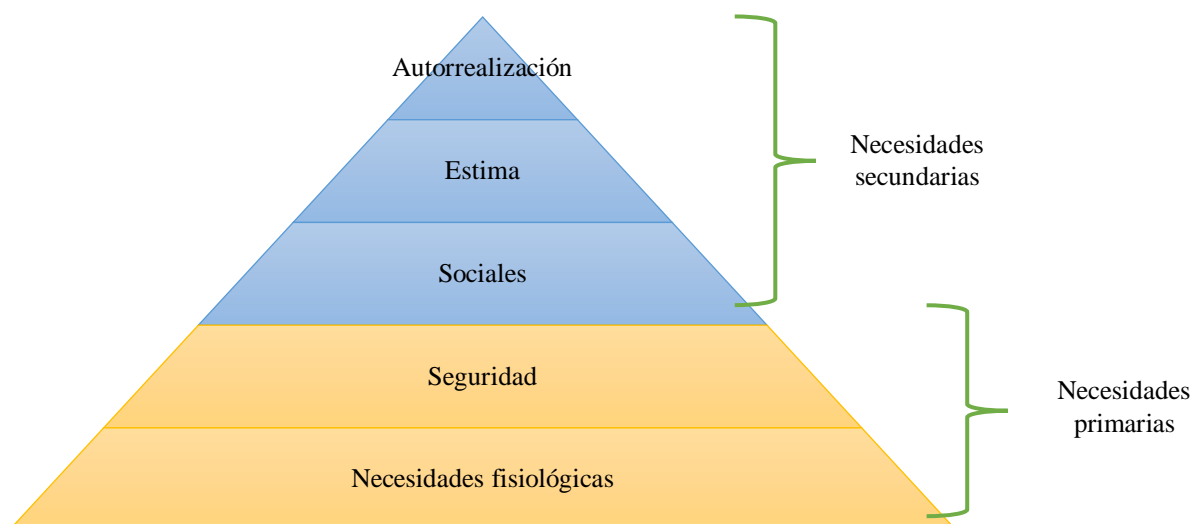


Figura 6. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

1. **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. **Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

- 3. Necesidades sociales:** son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
- 4. Necesidades de aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.
- 5. Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más. (Chiavenato, 2009, p. 43-44)



## La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

**a) Factores higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden:

- ✓ Condiciones de trabajo y bienestar.
- ✓ Políticas de la organización y administración.
- ✓ Relaciones con el supervisor.
- ✓ Competencia técnica del supervisor.
- ✓ Salario y remuneración.
- ✓ Seguridad en el puesto.
- ✓ Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

**b) Factores motivacionales:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia

de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- ✓ Delegación de responsabilidad.
- ✓ Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- ✓ Posibilidades de ascenso.
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- ✓ Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

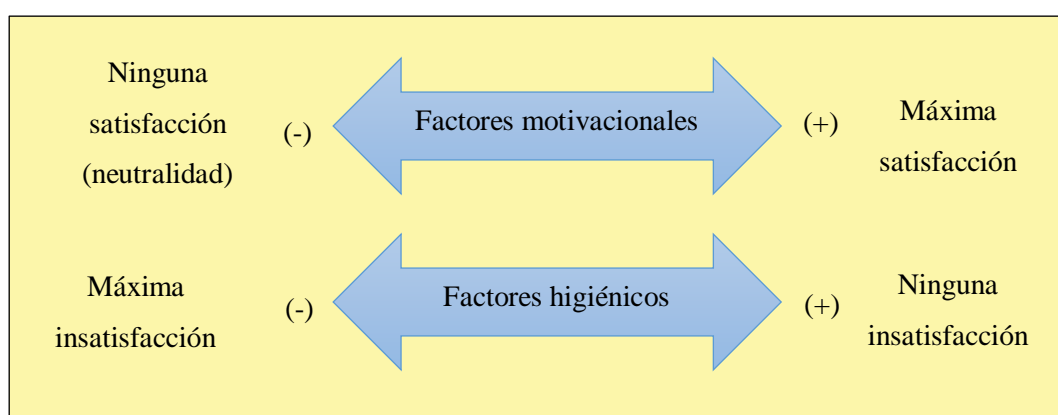


Figura 7. Factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

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, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las

tareas del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos, se analizarán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto. (Chiavenato, 2009, p. 54-55)

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

- 1. La necesidad de realización:** Es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, luchar por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer bien las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir las responsabilidades de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
- 2. La necesidad de poder:** Es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
- 3. La necesidad de afiliación:** Es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia, como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. (Chiavenato, 2009, p. 246-247)

### **Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom**

Un enfoque muy aceptado de la motivación es el modelo de las expectativas, también conocido como teoría de las expectativas, que elaboró Víctor H. Vroom, y ampliaron y perfeccionaron Potter, Lawler y otros. Vroom explica que la motivación es un producto de tres factores: Cuánto se desea la recompensa

(valencia), la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa), y la estimación propia de que el desempeño permite recibir las recompensas (instrumentalidad). Esta relación se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

### Los tres factores

1. **La valencia** se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona Por recibir una recompensa. Es una expresión de la intensidad del deseo de alcanzar una meta. Por ejemplo, sí un empleado desea intensamente un ascenso, esa promoción Tiene una apariencia alta para él. La valencia de una recompensa es exclusiva de cada empleado. Para cada empleado, la valencia de una recompensa está condicionada por la experiencia, y varía en forma sustancial en un período a medida que las necesidades antiguas satisfacen y surgen las necesidades nuevas.

Es importante comprender las diferencias entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en las necesidades y la idea de valencia en el modelo de expectativas. En los modelos basados en las necesidades se usan amplias generalizaciones para predecir los impulsos más fuertes o las mayores necesidades insatisfechas de un grupo de empleados. En el modelo de expectativas, los administradores necesitan reunir información específica sobre las preferencias de un empleado individual respecto de un conjunto de recompensas, y luego seguir observando los cambios en dichas preferencias.

Como las personas pueden tener preferencias positivas o negativas por un resultado, la valencia puede ser positiva o negativa. Cuando una persona prefiere no alcanzar un resultado, en contraste con alcanzarlo, la valencia es una cifra negativa. Si una persona es indiferente a un resultado, la valencia es 0. Los límites van de  $-1$  a  $+1$ , como se muestra en la figura.

Algunos empleados encontrarán una apariencia intrínseca en el trabajo en sí, en particular Si tienen una fuerte ética laboral o motivación de competencia. Ellos obtienen satisfacción directamente de su trabajo pues poseen un sentido de culminación, de hacer una tarea correctamente o de crear algo. En este caso, los resultados que dan principalmente dentro del control del empleado y están menos sujetos al sistema de recompensas de la administración. Estos empleados están motivados por sí mismos.

2. **La expectativa** es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea. Por ejemplo, una persona que vende suscripciones de revistas de puerta en puerta puede saber, por su experiencia, que el volumen de ventas tiene una relación directa con el número de visitas que realiza. Las expectativas se expresan como

probabilidades, es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado. Como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor puede ir de 0 a 1. Si un empleado considera que no hay posibilidades de que su esfuerzo lo llevé al desempeño deseado, la expectativa es 0. En el otro extremo, si el empleado tiene una confianza absoluta de que puede terminar bien la tarea, la expectativa tiene valor de 1. Lo normal es que el empleado estime sus expectativas de algún punto entre ambos extremos.

Una fuerza que contribuye a las expectativas de desempeño y esfuerzo es la eficacia personal del individuo. Es más probable que los empleados con altos niveles de eficacia personal estén seguros de que la realización del esfuerzo les permitirá alcanzar un desempeño satisfactorio. La alta eficacia personal Crea una evaluación de alta expectativa.

- 3. La instrumentalidad** representa la convicción del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la labor. En este caso, el empleado elabora otro juicio subjetivo respecto a la probabilidad de que la organización aprecie su desempeño y administre las recompensas en forma correspondiente. El valor de la Instrumentalidad se ubica entre 0 y 1. Por ejemplo, si un empleado ve que los ascensos se suelen pasar en los datos del desempeño, la instrumentalidad tendrá una alta calificación. Sin embargo, si no está clara la base de esas decisiones o si se sospecha favoritismo, se estimará una baja instrumentalidad. (Newstrom, 2011, p. 122-123)

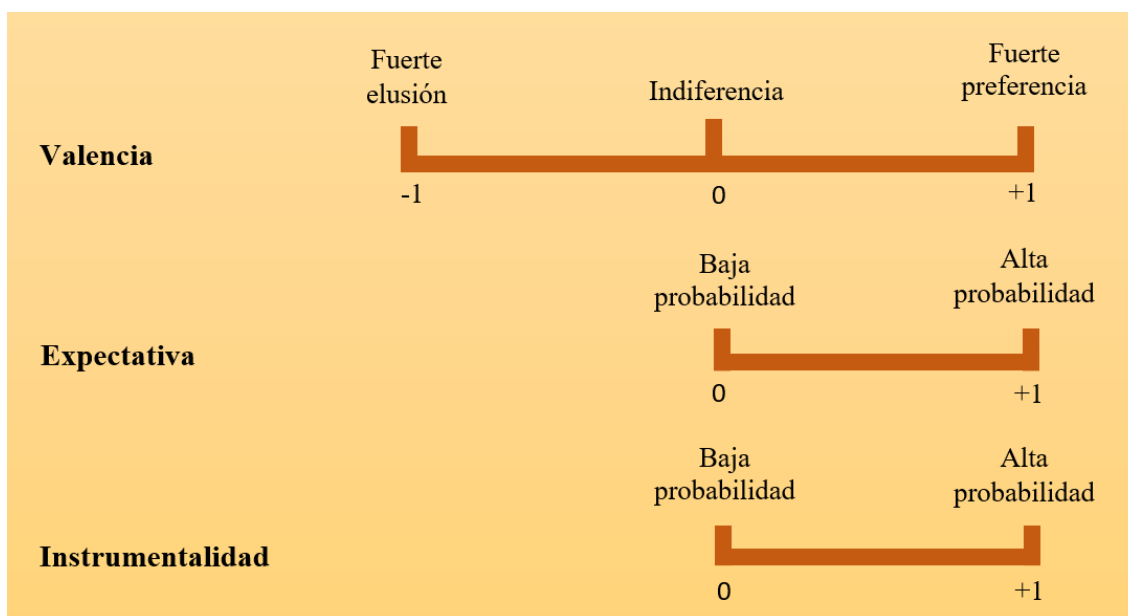


Figura 8. Dominios de la valencia, las expectativas y la instrumentalidad

## **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Douglas McGregor son dos los enfoques diferenciales con relación a las personas frente al trabajo: Teoría X y Teoría Y

### **Teoría X**

Representaría la concepción tradicional, apoyada en gran parte de los principios del taylorismo, y basada en las siguientes suposiciones:

- ✓ El trabajo es una mercancía y como tal debe ser comprada, al igual que cualquier otro material.
- ✓ El ser humano no está dispuesto al trabajo, evitándolo en la medida de lo posible.
- ✓ En consecuencia, con la afirmación anterior, la persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos.
- ✓ Las personas son incapaces de ejercer el autocontrol y la autodisciplina. Por tanto, hay poner en juego todos los medios disponibles para llegar a un control efectivo del trabajador mediante presiones y castigos.
- ✓ Generalmente los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización.
- ✓ Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos.
- ✓ Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.
- ✓ Las organizaciones deben ser estructuradas y planificadas de manera que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control.

Para McGregor, la Teoría X no aporta una visión realista del ser humano en la empresa. Más bien describe el estado de las organizaciones a causa, posiblemente, de su concepción de las personas frente al trabajo.

Podemos observar como este punto de vista no es especialmente compatible con el desarrollo de una gestión hacia la Calidad, al infravalorar al ser humano en su papel de trabajador que es, en definitiva, quien puede hacerla efectiva.

## Teoría Y

Frente a la Teoría X, plantea una visión alternativa de los seres humanos frente al trabajo. Su conjunto de supuestos respecto a la motivación humana es:

- ✓ El trabajo, físico o intelectual, es tan natural como el juego o el descanso. La persona media no tiene rechazo al trabajo, al contrario, puede disfrutar y conseguir satisfacción con él.
- ✓ El ser humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la organización sin controles ni amenazas, ejerciendo el autocontrol.
- ✓ El hombre y la mujer medios, bajo ciertas condiciones, no solamente aceptan, sino que buscan responsabilidad. Huir de la responsabilidad es producto del aprendizaje de cada uno, no es consustancial a la naturaleza humana.
- ✓ La imaginación, la creatividad y el ingenio son cualidades propias de la mayor parte de las personas, pudiendo ser utilizadas para generar soluciones a los problemas de la empresa.
- ✓ Con frecuencia, únicamente se utiliza un pequeño porcentaje de la potencialidad intelectual del ser humano.

La motivación, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir los esfuerzos hacia los objetivos de la organización y el potencial de desarrollo, está presentes en todas las personas. La organización debe desplegar políticas que permitan la concurrencia de las condiciones suficientes para que todos estos factores se desenvuelvan.

La dirección ha de facilitar las condiciones organizacionales para que los objetivos personales sean compatibles con los de la empresa, provocando la presencia de una armonización de objetivos. Esto no quiere decir que haya que disponer las cosas de tal modo que la coincidencia entre los objetivos de la organización y los personales sea total, algo que probablemente entrañaría una enorme dificultad, pero sí habría que propiciar una coincidencia en un grado crítico.

Con seguridad que existirían menos problemas de motivación si las actividades fueran más interesantes y exigentes. De esta manera el personal puede alcanzar la satisfacción de sus propias necesidades, como el motivo de autorrealización.

Al contrario que la Teoría X, la Teoría Y propone un estilo de dirección democrático y participativo, aplicando una serie de ideas como las siguientes:

- ✓ Descentralización y delegación.
- ✓ Ampliación vertical y horizontal del puesto.
- ✓ Participación y dirección consultiva. (Talavera Pleguezuelos, 2018)

Cuadro 1

*Teoría X y teoría Y*

Teoría X	Teoría Y
Evita el trabajo	El trabajo puede ser fuente de satisfacción
Ha de ser impulsado y dirigido por otros	Posee capacidad de auto dirección
No asume responsabilidades	Acepta y asume responsabilidades
Tiene poca ambición	Las necesidades de autoestima y auto realización pueden dirigirles a objetivos organizacionales
Evita los cambios	Posee imaginación y creatividad
Su principal motivación es económica	Su intelecto está infrautilizado

**Nota:** Recuperado de <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>

### 7.1.12. Servicio público

Un servicio público es una acción, institución o prestación promovida por el estado para garantizar la igualdad entre los ciudadanos.

La administración de un país debe velar para que todos los ciudadanos tengan acceso a los mismos derechos. Para ello, es imprescindible que existan una serie de servicios públicos en sectores estratégicos de la sociedad: educación, salud, transporte, seguridad, tratamiento de residuos, empleo y un largo etcétera. Como es lógico, todos ellos se financian mediante el pago de impuestos y son gestionados por los servidores públicos.

El responsable de los servicios públicos es la administración del estado, pero esto no significa que necesariamente sea una empresa pública la que ofrece un servicio, ya que en ocasiones la administración



contrata a una empresa privada para que asuma la gestión de un servicio público. Esto significa que el ciudadano recibe un servicio determinado (por ejemplo, el acceso al agua) pero no es imprescindible que la entidad sea de titularidad pública. Esta circunstancia va acompañada de cierta polémica y para algunos es una forma de privatizar las competencias propias del estado y es algo rechazable. Para los defensores de la privatización, la subcontratación de servicios a través de una entidad privada supone un ahorro económico para las arcas del estado. Al margen del debate sobre quién da un servicio (el estado directamente o una empresa privada), hay un acuerdo general sobre la conveniencia de facilitar el acceso a los distintos servicios para evitar desequilibrios sociales.

La idea que rige cualquier servicio de carácter público es la igualdad de todos los individuos, independientemente de su condición social o cualquier otra circunstancia.

En las distintas naciones el concepto de servicio público se concreta en distintas instituciones (de ámbito estatal, federal, autonómico, municipal, etc.). (Navarro, 2015)

#### **7.1.13. Calidad en el servicio publico**

La calidad de los servicios públicos, es un requerimiento constitucional y se convierte en una obligación absoluta de la administración pública, para lo cual, la administración pública debe generar confianza, credibilidad, imponer el imperio de la Ley, implementar las reformas aprobadas, eliminar los organismos públicos creados que no cumplen la misión que se les ha confiado y optimizar los recursos públicos, prescindiendo de las instituciones con funciones difusas o duplicadas.

La administración pública para cumplir con el mandato constitucional y garantizar servicios públicos de calidad debe transitar el camino de la meritocracia como una condición básica para el acceso a las funciones públicas para cumplir con las funciones esenciales del Estado, “la protección de los derechos de la persona, el respeto de su dignidad y la obtención de los medios que permitan perfeccionarse de forma igualitaria, equitativa y progresiva, dentro de un marco de libertad individual y justicia social”.

El clientelismo y el patronazgo explican los altos niveles de corrupción, la ineficiencia que se traduce a la baja calidad de los servicios, además del despilfarro de los recursos públicos, con una nómina supernumeraria sustentada en estructuras partidarias, generando una empleomanía que no logramos cuantificar, ni identificar sus funciones, competencias y atribuciones reales, promoviendo la ausencia de una Carrera administrativa en el servicio público.

Un sistema de calidad para los servicios públicos implica también contar con servidores públicos dispuestos a servir a la sociedad y no servirse de esta, leales al Estado, que estén convencidos

ideológicamente de la dignidad e importancia de su tarea, asumiendo sus cargos con el compromiso y vocación de atender asuntos que interesan a la ciudadanía y con mayor responsabilidad de sus actos.

La ciudadanía espera que el sector público transite el camino de la mejora continua, de la gestión de calidad, de la medición y evaluación de resultados, que permitan resolver las viejas distorsiones de los procedimientos, que en ocasiones se tornan demasiado lentos, caracterizados por muchos trámites innecesarios o incomprensibles, obtenidos con largas filas, con ausencia de información o para entregar información que la administración ya tiene, prácticas que deben ser superadas, que se constituyen en desafíos cuando la administración pública persigue calidad en los servicios. (Pimentel Florenzán, 2014)

#### **7.1.14. Encuesta**

Es una manera de recoger información sobre un tema en específico, donde a través de ella logramos analizar los datos que necesitamos para llegar a una conclusión a dar solución a un problema en concreto. Cabe destacar que, se pueden conseguir muchos autores que la definen como una técnica y que a la vez la misma despliega una variedad de instrumentos o medios que puede facilitar su implementación. (Riquelme, 2017)

#### **7.1.15. Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Galán Amador, 2009)

#### **7.1.16. Tipos de cuestionarios**

##### **Cuestionario Restringido o Cerrado**

Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas, para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas.

Estas respuestas piden ser contestadas con:

- ✓ Dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): Si o No.
- ✓ Varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas. Como no es posible prever todas las posibles respuestas, conviene agregar la categoría Otros o Ninguna de las Anteriores, según sea el caso. En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.

Ventajas:

- ✓ Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- ✓ Limitan las respuestas de la muestra.
- ✓ Es fácil de llenar.
- ✓ Mantiene al sujeto en el tema.
- ✓ Es relativamente objetivo.
- ✓ Es fácil de clasificar y analizar.

### **Cuestionario No Restringido o Abierto**

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente.

- ✓ Es aquel que solicita una respuesta libre.
- ✓ Esta respuesta es redactada por el propio sujeto.
- ✓ Proporciona respuestas de mayor profundidad.
- ✓ Es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

### **Cuestionario Mixto**

Es aquél que considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas. (Osorio Rojas, 2001)

#### **7.1.17. Escala de Likert**

La escala de Likert se utiliza comúnmente en la investigación por encuesta. A menudo se utiliza para medir las actitudes de los encuestados preguntándoles en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con una pregunta en particular o una declaración. Una escala típica podría ser “Muy de acuerdo, de acuerdo, no

está seguro/indeciso, en desacuerdo, totalmente desacuerdo”. Los datos de una encuesta utilizado la escala de Likert pueden parecer fácil de analizar, pero hay cuestiones importantes a considerar por una analista de datos. (Martinez, 2017)

## **7.2. Marco institucional**

### **7.2.1. Institución pública**

Son aquellas entidades que pertenecen al Estado y donde éste puede tener participación en la toma de decisiones de la empresa. El objetivo de ellas como cualquier otra empresa es obtener ganancias monetarias pero por sobre todo eso, el objetivo primordial es satisfacer las necesidades de la población a través de los servicios que ofrece (luz, agua, telefonía, entre otros).

Las empresas públicas son creadas mediante decretos presidenciales para la realización de diversas actividades, estas son financiadas principalmente por el Estado y por las ganancias que las mismas obtienen de la explotación de algún producto. Los resultados obtenidos por dichas empresas no se van a medir por el monto de dinero ganado, sino por la calidad del servicio que se está prestando.

Este tipo de empresas se encuentran bajo las leyes de función pública por lo tanto los empleados de dichas empresas se deben regir por lo que la ley para la empresa pública establece. Estas son sometidas a controles fiscales realizados por los organismos competentes (contralorías) creados para este fin, estos verifican que el dinero proveniente de los fondos públicos vaya destinado a los requerimientos más urgentes de la población, es decir que las contralorías velan por el buen desempeño de las empresas públicas.

El principal objetivo de la empresa pública es buscar el bien común de la colectividad en general es por ello que los costos de producción pasan a un segundo plano si el servicio a ofrecer es de alta calidad, a diferencia de la empresa privada cuyo objetivo primordial es el crecimiento de las ganancias y expansión en los diferentes mercados de la economía.

Existe el caso de empresas privadas que pasan a ser públicas, esto se debe a que en algunas ocasiones los gobiernos toman la decisión de nacionalizar dicha empresa, o por el contrario es el sector privado quien compra las acciones de la empresa para así privatizarla, cabe destacar que para que una empresa deje de ser considerada pública el Estado debe poseer menos de la mitad de las acciones, de lo contrario seguirá al mando de la toma de las decisiones. (E. General, 2018)

### 7.3. Marco legal

Las instituciones públicas están sujetas a las siguientes leyes:

#### 7.3.1. Ley N° 466 Ley de la empresa pública

La Ley N° 466 de 26 de diciembre de 2013, "Ley de la Empresa Pública", establece las condiciones en las que debe desenvolverse la empresa pública, en ésta se han incorporado nuevos tipos sociales al Código de Comercio, con procedimientos propios para su constitución y registro, en los cuales se identifican algunas contradicciones y aspectos jurídicos que no son claros, por lo que se hace necesario puntualizarlos con miras a tratar de aclararlos y de alguna forma hacer notar que se podría vulnerar la seguridad jurídica.

#### 7.3.2. Ley 1178 Administración y control gubernamentales (SAFCO)

La Ley N° 1178 de 20 de julio de 1990, es la norma que detalla el modelo de administración gubernamental para el manejo de los Recursos del Estado Plurinacional de Bolivia. Su finalidad es tener una administración eficaz y eficiente, información transparente, establece responsabilidades por acciones y omisiones.

La Ley de Administración y Control Gubernamental, también conocida como Ley SAFCO, establece sistemas de gestión que se relacionan entre sí y con otros sistemas en el país. Esta norma es la encargada de establecer también el régimen de Responsabilidad por la Función Pública.

#### Objetivos de la ley SAFCO

- ✓ La buena administración de recursos públicos, de acuerdo a lo presupuestado.
- ✓ Una gestión transparente, con todos los gastos y actividades bien documentados.
- ✓ En los Municipios, esta información tiene que ser puesta a disposición del Comité de Vigilancia.
- ✓ Los funcionarios públicos y cualquier persona o empresa que manejen recursos del Estado tienen plena responsabilidad sobre su utilización adecuada e incluso sobre los resultados obtenidos.
- ✓ Evitar corrupción en los funcionarios públicos.

#### 8 sistemas como Instrumento de Gestión Institucional, para la Administración Institucional:

- Para Programar y Organizar. (Órgano rector: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas):

1. Sistema de Programación de Operaciones (POA), permiten que las entidades públicas elaboren su POA.
  2. Sistema de Organización Administrativa, genera el diseño y rediseño de una estructura organizacional.
  3. Sistema de Presupuesto, genera la formulación de un presupuesto.
- Para Ejecutar las Operaciones (Órgano rector: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas):
1. Sistema de Administración de Personal, permite la administración de Personal en función al POA
  2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios, permite la Administración de Bienes y Servicios en función a la programación de operaciones
  3. Sistema de Tesorería y crédito público, permite administrar las disponibilidades en la Institución en función a las obligaciones asumidas en la compra de bienes y servicios, en la contratación de personal y así responder a los requerimientos de la Programación de Operaciones.
  4. Sistema de Contabilidad Integral, busca registrar todas las actividades, traducirlo a estados financieros y proporcionar información, genera estados financieros.
- Para Controlar (Órgano Rector: Contraloría General de Estado)
1. Sistema de Control Gubernamental, evalúa los resultados de la gestión.

El responsable de la implementación de estos sistemas es la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE).

### **7.3.3. Ley No. 2027 Ley del estatuto del funcionario público del 27 de octubre de 1999**

ARTÍCULO 4° (SERVIDOR PÚBLICO). Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración.

ARTÍCULO 7° (DERECHOS).

I. Los servidores públicos tienen los siguientes derechos:

- a) A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.

- b) Al goce de una justa remuneración, correspondiente con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
- c) Al respecto y consideración por su dignidad personal en la función.
- d) Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme al presente Estatuto y los Reglamentos respectivos.
- e) A la percepción de las pensiones jubilatorias, así como de invalidez y sobrevivencia para sus derechohabientes.
- f) Al derecho de las prestaciones de salud.
- g) A que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

II. Los funcionarios de carrera tendrán, además, los siguientes derechos:

- a) A la carrera administrativa y estabilidad, inspirada en los principios de reconocimiento de mérito, evaluación de desempeño, capacidad e igualdad.
- b) A la capacitación y perfeccionamiento técnico o profesional, en las condiciones previstas en el presente Estatuto.
- c) A impugnar, en la forma prevista en la presente Ley y sus reglamentos, las decisiones administrativas que afecten situaciones relativas a su ingreso, promoción o retiro, o aquellas que deriven de procesos disciplinarios.
- d) A representar por escrito, ante la autoridad jerárquica que corresponda, las determinaciones que se juzguen violatorias de alguno de sus derechos.
- e) A recibir y conocer información oportuna, de las autoridades institucionales sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.
- f) A representar fundadamente, observando la vía jerárquica que corresponda, las instrucciones que considere técnica, legal y/o administrativamente inadecuadas, que pudiesen ocasionar un daño a la entidad.
- g) Al goce de especiales incentivos económicos, conforme a las previsiones establecidas en el presente Estatuto.

h) A recibir la protección necesaria en materia de higiene y seguridad en el trabajo.

III. Los derechos reconocidos para los servidores públicos en el presente Estatuto y su régimen jurídico, excluyen otros derechos establecidos en la Ley General del Trabajo y otras disposiciones del régimen laboral que rige únicamente para los trabajadores.

ARTÍCULO 8° (DEBERES). Los servidores públicos tienen los siguientes deberes:

- a) Respetar y cumplir la Constitución Política del Estado, las leyes y otras disposiciones legales.
- b) Desarrollar sus funciones, atribuciones y deberes administrativos, con puntualidad, celeridad, economía, eficiencia, probidad y con pleno sometimiento a la Constitución Política del Estado, las leyes y el ordenamiento jurídico nacional.
- c) Acatar las determinaciones de sus superiores jerárquicos, enmarcadas en la Ley.
- d) Cumplir con la jornada laboral establecida.
- e) Atender con diligencia y resolver con eficiencia los requerimientos de los administrados.
- f) Mantener reserva sobre asuntos e informaciones, previamente establecidos como confidenciales, conocidos en razón a su labor funcionaria.
- g) Velar por el uso económico y eficiente de los bienes y materiales destinados a su actividad administrativo.
- h) Conservar y mantener, la documentación y archivos sometidos a su custodia, así como proporcionar oportuna y fidedigna información, sobre los asuntos inherentes a su función.
- i) Cumplir las disposiciones reglamentarias relativas a la seguridad e higiene en el trabajo.
- j) Presentar declaraciones juradas de sus bienes y rentas conforme a lo establecido en el presente Estatuto y disposiciones reglamentarias.
- k) Declarar el grado de parentesco o vinculación matrimonial que tuviere con funcionarios electos o designados, que presten servicios en la administración.



- l) Excusarse de participar en los comités de selección de ingreso de funcionarios de carrera, cuando exista con los postulantes vinculación o grado de parentesco hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive, conforme al cómputo establecido en el Código de Familia.

ARTÍCULO 9° (PROHIBICIONES). Los servidores públicos están sujetos a las siguientes

prohibiciones:

- a) Ejercer atribuciones o funciones ajenas a su competencia.
- b) Realizar actividades políticas partidarias y de interés particular durante la jornada laboral o en el ejercicio de sus funciones.
- c) Utilizar bienes inmuebles, muebles o recursos públicos en objetivos políticos, particulares o de cualquier otra naturaleza que no sean compatible con la específica actividad funcionaria.
- d) Realizar o incitar acciones que afecten, dañen o causen deterioro a los bienes inmuebles, muebles o materiales de la Administración.
- e) Promover o participar directa o indirectamente, en prácticas destinadas a lograr ventajas ilícitas.
- f) Participar en trámites o gestiones en las que tenga interés directo.
- g) Lograr favores o beneficios en trámites o gestiones a su cargo para sí o para terceros.
- h) Disponer o utilizar información previamente establecida como confidencial y reservada en fines distintos a los de su función administrativa.

ARTÍCULO 22° (VALORACIÓN DE PUESTO Y REMUNERACIÓN). Las entidades, a través de la función de valoración de puestos y remuneración, determinarán técnicamente el alcance, la importancia y conveniencia de cada puesto, asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado.

ARTÍCULO 34° (CAPACITACIÓN PRODUCTIVA). La capacitación y el perfeccionamiento en la carrera administrativa tiene por objeto la especialización, formación y mejoramiento de los recursos humanos y el desarrollo de la condición personal, profesional y administrativa de los funcionarios de carrera, vinculada al logro de los objetivos establecidos en el programa de operaciones de cada entidad.

ARTÍCULO 35° (PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN). La implementación de programas de capacitación tomará en cuenta la disponibilidad de recursos económicos de cada entidad, la selectividad y pertinencia de los beneficiarios y la mensurabilidad en las evaluaciones de desempeño.

La articulación y reglamentación de los programas de capacitación se realizarán a través de las Normas.

ARTÍCULO 37° (INCENTIVOS O MOTIVACIÓN).

I. Los funcionarios de carrera, podrán recibir incentivos económicos con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia.

II. El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal, determinará, en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.

III. Las modalidades y condiciones relativas al tratamiento de incentivos serán reguladas por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas.

ARTÍCULO 38° (BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS O COLATERALES). Cualquier otro beneficio, servicio, asistencia o socorro económico en dinero, especie, o de otra índole, complementario o colateral a la remuneración, deberá ser regulado y autorizado por el Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal y por el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto.

ARTÍCULO 39° (SANCIONES). Dos evaluaciones consecutivas no satisfactorias y otras infracciones al presente Estatuto, de los funcionarios de carrera, dará lugar a sanciones que incluyan llamadas de atención, multas, suspensión temporal de funciones o destitución del cargo, de acuerdo a reglamento.

ARTÍCULO 49° (DERECHO A VACACIÓN).

I. Los servidores públicos, tendrán derecho a una vacación anual, en relación a la antigüedad, conforme a la siguiente escala:

- De un año y un día hasta cinco años de antigüedad, 15 días hábiles.
- De cinco años y un día hasta diez años de antigüedad, 20 días hábiles.
- De diez años y un día o más, 30 días hábiles.

II. El Poder Ejecutivo podrá establecer un cronograma y un régimen de vacaciones colectivas mediante reglamentación especial.

III. El régimen de vacaciones de los servidores públicos de las carreras administrativas de los servicios de salud y del Poder Judicial, así como de la carrera docente del servicio de educación pública, se regulará de acuerdo a sus disposiciones legales específicas.

ARTÍCULO 51° (BASES GENERALES). Las bases que orientan la retribución de los servidores públicos, se fundan en los siguientes aspectos:

- a) Periodicidad y oportunidad de la retribución.
- b) Inembargabilidad de la remuneración, dentro de los límites establecidos por la legislación aplicable.
- c) Prohibición de deducciones a las remuneraciones, destinadas a parcialidades o intereses políticos, así sean éstas solicitadas por los mismos servidores públicos.
- d) Valoración de la remuneración tomando en cuenta situaciones referidas al entorno y condiciones en las cuales desempeñen sus actividades.
- e) Prescripción bienal, a favor del Estado, de las remuneraciones no cobradas.
- f) Prohibición de pago de días no trabajados.
- g) Derecho a la percepción de un aguinaldo de navidad equivalente a un salario mensual o duodécimas correspondientes.

## **8. Desarrollo práctico**

### **8.1. Aspectos generales**

Esta investigación tiene como fin desarrollar un modelo de motivación laboral para cualquier institución pública, ya que la motivación laboral juega un papel importante para los recursos humanos, por tanto, define el comportamiento de los trabajadores. Una persona satisfecha con su trabajo disfruta de realizar el mismo y se esfuerza para alcanzar sus metas, un trabajador poco motivado se siente insatisfecho con las tareas que realiza y no aporta en los objetivos de la institución. La falta de motivación provoca, ausentismos, licencias por enfermedad, retardos, pocos deseos de trabajar, falta de compromiso y en algunos casos, resistencia al cambio por parte del personal.

Los trabajadores son la parte principal en las instituciones públicas, estos son los que se encargan de lidiar con las personas y darle satisfacción a la sociedad en general.

La falta de motivación en los trabajadores es un problema que es necesario analizar, en el desarrollo práctico de esta investigación se pudo evidenciar un análisis de grado de motivación de los trabajadores, los diferentes factores que influyen en la motivación de los trabajadores e implementar estrategias de mejoramiento de los mismos para lograr la satisfacción laboral, mejor servicio a la sociedad y un compromiso en las instituciones.

## 8.2. Estructura metodológica

Para alcanzar el objetivo de la presente investigación, se van a seguir los siguientes pasos:

Cuadro 2

*Pasos a seguir para desarrollar los objetivos de la investigación*

Objetivos	Método	Resultados
❖ Analizar el grado de motivación de los trabajadores.	Diseñar un cuestionario con una serie de preguntas acerca del tema de investigación.	El grado de motivación existente en la institución pública.
❖ Proponer estrategias de motivación que influyen en el comportamiento del trabajador.	Analizando la motivación de la institución y profundizando conceptos de motivación.	Estrategias que ayuden al a mejorar la motivación del empleado y crear una actitud positiva en ella.
❖ Elaborar un programa de capacitación sobre la motivación y el buen servicio.	Analizando la falta de motivación y las falencias de un servicio adecuado	Ayudará con el desarrollo y formación del personal con conocimientos y habilidades para ofrecer un mejor servicio.

❖ Desarrollar un modelo motivacional de acuerdo a las necesidades requeridas por el empleado.	El modelo de motivación propuesto es la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.	Una motivación continua y el enriquecimiento del trabajador.
---	---	--

**Nota:** Elaborado por el investigador.

### 8.3. Diagnóstico de motivación

La motivación laboral es un aspecto muy importante que se debe optimizar en cualquier institución, un personal motivado es proactivo y ayuda con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en el trabajo de investigación, se pudo evidenciar factores que causan la falta de motivación y factores motivadores, Por tanto, es necesario establecer estrategias para mejorar el comportamiento humano, elaborar un programa de capacitación para hacer conocer al personal la importancia de la motivación y el servicio, y por último, desarrollar la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, se escogió este modelo porque se consideró que es el más apropiado para la aplicación en las instituciones públicas. El modelo de esta teoría provoca una motivación duradera y satisfacción laboral, también muestra que para motivar al trabajador no se requiere de gastos elevados, ya que las instituciones públicas son entidades sin fines de lucro, y estas son financiadas por el Estado, por eso fue necesario considerar este aspecto.

### 8.4. Herramientas de recolección de información

La herramienta que se propone para la recolección de datos será el cuestionario, este ayudará a analizar el nivel y los factores de motivación laboral dentro de la institución pública.

#### 8.4.1. Cuestionario (encuesta)

Se propone la realización de una encuesta dirigida a trabajadores de la institución. El mismo permitirá identificar y analizar el grado de motivación de factores que influyen en el trabajador. El cuestionario elaborado en base a la escala Likert consta de 20 interrogantes, los cuales están relacionados directamente con la motivación y posee 4 alternativas de respuestas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

La estructura propuesta es la siguiente:

<b>Encuesta dirigida al personal de la institución</b>					
A continuación, se detalla una serie de interrogantes acerca de la motivación laboral para obtener información de los trabajadores del sector público, que deberá responder de acuerdo a su punto de vista.					
<b>Instrucción</b>					
Marque con una X la opción que acorde con respecto a cada pregunta.					
<b>Preguntas acerca de la motivación del trabajador</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>N°</b>	<b>Factores extrínsecos</b>				
1	El lugar de trabajo es lo suficiente cómodo.				
2	Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.				
3	Está conforme con la infraestructura de la entidad.				
4	El salario que recibe va de acuerdo con las funciones que realiza.				
5	El salario que recibe satisface sus necesidades básicas.				
6	Las horas extras trabajadas son remuneradas.				
7	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajos.				
8	Recibe incentivos económicos por parte de la institución.				
9	Recibe un trato justo por parte de sus superiores.				
10	Se siente seguro por el cargo que ocupa.				
	<b>Factores intrínsecos</b>				
11	El trabajo que realiza le produce estrés.				

12	Recibe algún tipo de motivación laboral por parte de la institución.				
13	Pone mucho interés y esfuerzo en su área de trabajo.				
14	Se siente satisfecho por el trabajo que realiza.				
15	Recibe algún reconocimiento por el trabajo bien realizado.				
16	Considera que es muy importante el reconocimiento de un buen trabajo realizado.				
17	Asumiría mayor responsabilidad por el mismo salario que recibe actualmente.				
18	Asiste a programas de capacitación y formación que la institución le brinda para crecer profesionalmente.				
19	Se traza metas para su fortaleza personal.				
20	El servicio que brinda satisface la necesidad del cliente.				

### 8.5. Sistematización y análisis de la información

En esta fase, se detallan los resultados obtenidos mediante la encuesta que se realizará a los trabajadores, se deberá realizar gráficas y tabulaciones para que éstas nos ayuden a analizar el grado de motivación laboral que existe en la institución. Una vez analizados los resultados se deberá proponer solución a aquellos resultados que provocan la falta de motivación laboral.

## **8.6. Propuesta y estrategias de motivación**

El presente trabajo tiene como finalidad mejorar la conducta de los servidores públicos en base a la aplicación de estrategias de la motivación laboral y el desarrollo de un programa de capacitación, propuestos en función a los resultados de la encuesta diagnóstica aplicada con anterioridad.

El diseño del programa de capacitación y las estrategias motivacionales permitirá la libre aceptación y modificación de los comportamientos de los empleados, ya que nacen de la necesidad y sentimiento del personal, otorgando mecanismos para mejorar la organización.

A continuación, se detalla algunas propuestas para el mejoramiento de la motivación laboral en las instituciones públicas.

### **8.6.1. Estrategias para motivar al personal de la institución**

Para estimular motivación en el personal y cumplir con los objetivos de la institución se diseñaron estrategias motivacionales que deberán ser aplicados de manera continua.

#### **Estrategia 1: Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo se refieren a la calidad de vida, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador público, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades, superando los problemas que surjan en el ambiente de trabajo. De esta manera, se proponen:

- ✓ La limpieza periódica con el fin de mejorar la imagen de la institución, contar con un ambiente laboral más confortable, comodidad en el trabajo y favorecer la salud del personal dentro de la institución.
- ✓ Programas de salud para reducir el ausentismo por accidente y enfermedad, de esta forma los trabajadores se sentirán mejor valorados y seguros en la institución.
- ✓ Decorar con plantas las oficinas, ya que esto ayuda a refrescar el ambiente y generan estados psicológicos positivos y mayor sensación de bienestar.
- ✓ Reducir los ruidos en el lugar de trabajo, para que los empleados se concentren en sus tareas.
- ✓ La flexibilidad de horario proporciona autonomía y hace que los trabajadores sientan que tienen el control de su tiempo.



- ✓ Dejar que los trabajadores revisen sus redes sociales, si bien las redes sociales podrían significar una pérdida de tiempo, pero se debe tener en cuenta que éstas son parte de la vida de muchos empleados y que son necesarias para comunicarse y mantenerse actualizados.
- ✓ El personal debe contar con las herramientas necesarias para que el trabajador pueda realizar su trabajo de manera eficiente, de esa manera evitar un nivel bajo de productividad en la institución.

### **Estrategias 2: Incentivos**

La institución deberá brindar incentivos al personal de acuerdo al trabajo que realiza, esto ayudará a estimular al personal para que desarrolle de una mejor manera su trabajo y cumplir el objetivo de brindar un buen servicio a la sociedad.

- ✓ La institución deberá fomentar y estimular la formación del personal mediante programas de capacitaciones y entrenamientos prácticos.
- ✓ Se otorgará al personal de la institución capacitación continua sobre el servicio que ofrece por medio de programas de apoyo para que el personal pueda acceder a programas de titulación a nivel licenciatura, diplomados y maestrías, mediante becas estatales.
- ✓ Incentivar la participación del personal a seminarios, cursillos y conferencias con el objetivo de mejorar el rendimiento y la calidad de servicio.

De esta manera se contribuirá al crecimiento personal y profesional de los empleados para mantenerlos preparados y hacer frente a los cambios, aumentará la motivación, el trabajo en equipo y el nivel productividad.

### **Estrategia 3: Relación laboral**

Para lograr motivar al trabajador y estimular las relaciones de confianza y socialización entre el personal de la institución se propone las siguientes actividades:

- ✓ Eventos deportivos: Averiguar el deporte que prefieren realizar los empleados de la institución, se puede realizar estos eventos que impulsarán el trabajo en equipo, estos eventos deberán realizarse fuera del horario de trabajo.
- ✓ Celebraciones: Se deberá realizar celebraciones en fechas importantes como cumpleaños, el día de la mujer, navidad, año nuevo, etc. en donde los trabajadores puedan festejar, preparando la decoración del lugar, almuerzo o cena, regalos y entre otros.

- ✓ Cumpleaños: Se debe festejar al personal que cumple años, dándole una sorpresa entre los trabajadores con regalos o felicitaciones, para que este se sienta importante y respetado por sus compañeros y por la institución.
- ✓ Lluvias de ideas: Realizar reuniones con los trabajadores dentro de la institución con la finalidad de que los trabajadores intercambien ideas y conocimientos con respecto a los temas que se va abordar. Las reuniones se deberán realizar por lo menos una vez al mes, es importante que todo el personal participe en la reunión de manera que se sientan tomados en cuenta.

#### **Estrategia 4: Ambiente adecuado**

Para que exista un buen ambiente de trabajo en la institución el cual brinde bienestar y satisfacción al trabajador, se le recomienda al jefe de personal que debe asegurarse de:

a) Aspectos positivos:

- ✓ Brindar autonomía al empleado.
- ✓ Dar instrucciones claras, completas y específicas.
- ✓ Apoyar y confiar en el personal.
- ✓ Reconocer el esfuerzo del personal cuando se lo ha ganado.
- ✓ Asignar responsabilidades apropiadamente.
- ✓ Proporcionar a los empleados los materiales, equipos y apoyos apropiados.
- ✓ Dar a los empleados la oportunidad de participar y usar su propia iniciativa.
- ✓ Tratar los problemas de manera honesta y positiva.
- ✓ Dar las razones leales de los problemas o decisiones.
- ✓ Tratar de entender el punto de vista del empleado.
- ✓ Cumplir con los compromisos adquiridos.
- ✓ Admitir los propios errores.

b) Aspectos negativos:

- ✓ Regañar al empleado en presencia de compañeros.
- ✓ Mostrar favoritismo hacia ciertos empleados.
- ✓ Culpar a un empleado por los errores del supervisor.
- ✓ Meterse en los asuntos personales de los demás.
- ✓ Supervisar en forma excesiva, controlando hasta el último detalle.
- ✓ Hablar con un empleado acerca de otro.
- ✓ Reaccionar negativamente a las ideas de los empleados.

### **8.6.2. Elaboración de un programa de capacitación como propuesta para mejorar el servicio**

Esta es una herramienta que servirá de apoyo al personal con conocimientos teóricos y técnicas de motivación y la importancia del servicio que ofrece a la población.

#### **Objetivos del programa**

##### Objetivo General

- ✓ Elaborar un programa de capacitación de motivación para mejorar el servicio a la población.

##### Objetivos Específicos

- ✓ Ofrecer capacitaciones al personal relacionadas con la motivación.
- ✓ Mejorar el servicio a la población en las instituciones públicas motivando al personal constantemente.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo en las instituciones públicas.

#### **Beneficios del programa**

##### Beneficio para la institución:

- ✓ Mejorará la imagen de la institución.
- ✓ Ayudará al personal a identificarse con los objetivos de la institución.
- ✓ Aumentará la calidad de servicio.

##### Beneficio para el personal:

- ✓ Ayudará a solucionar problemas.
- ✓ Aumentará la confianza personal.
- ✓ Mejorará sus conocimiento y habilidades.

### Diseño del programa de capacitación

Programa de capacitación				
Fecha:				
Hora:				
Lugar:				
Encargados:				
Duración de la capacitación:				
Actividades de la capacitación				
No	Temas	Sub temas	Horario	Encargado
1	Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de asistencia</li> <li>✓ Presentación del capacitador</li> <li>✓ Objetivos de la capacitación</li> <li>✓ Estableciendo reglas o normas</li> </ul>	08:00 a 08:20	Jefe de Recursos Humanos
2	Dinámica grupal para crear un ambiente de confianza		08:30 a 09:00	Resp. de capacitación
3	Personal de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia del personal para el servicio</li> <li>✓ Responsabilidad de personal de la institución</li> <li>✓ Importancia del equipo de trabajo en la institución</li> </ul>	09:10 a 10:00	Resp. de capacitación
4	Dinámica grupal para animar a los participantes		10:10 a 10:40	Resp. de capacitación
5	La sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia de la sociedad</li> <li>✓ Guía de la calidad de servicio</li> <li>✓ Estrategias para ofrecer un buen servicio</li> <li>✓ Pasos para lidiar con el cliente</li> <li>✓ Como satisfacer las necesidades del cliente</li> <li>✓ El personal es la imagen de la institución</li> </ul>	11:00 a 12:00	Resp. de capacitación
Refrigerio				Jefe de Recursos Humanos
4	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conceptos y el proceso de la motivación</li> <li>✓ Teorías de la motivación</li> <li>✓ Factores de motivación</li> <li>✓ Técnicas motivacionales</li> </ul>	13:00 a 14:00	Resp. De capacitación
5	Dinámicas grupales para fomentar la motivación		14:10 a 14:40	Resp. de capacitación
6	Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación de todos los integrantes</li> </ul>	14:50 a 15:20	Resp. de capacitación
Agradecimiento			15:30	Resp. de capacitación y Jefe de Recursos humanos

**Detalles del programa de capacitación**

- c) Encargados del programa
  - ✓ El departamento de Recursos Humanos estará encargado del desarrollo de la capacitación.
- d) Equipos para el programa
  - ✓ Laptop
  - ✓ Data
- e) Materiales requeridos
  - ✓ Informe detallado de los puntos a tratar.
  - ✓ Bolígrafos
  - ✓ Cartulina
  - ✓ Marcadores
  - ✓ Material didáctico
- f) Costo del programa:
  - ✓ Capacitador
  - ✓ Materiales

### 8.6.3. Modelo propuesto para la institución pública

Se propone el presente modelo, ya que éste nos ayuda a identificar y analizar los factores que logran una correcta motivación y satisfacción en el personal de la institución.

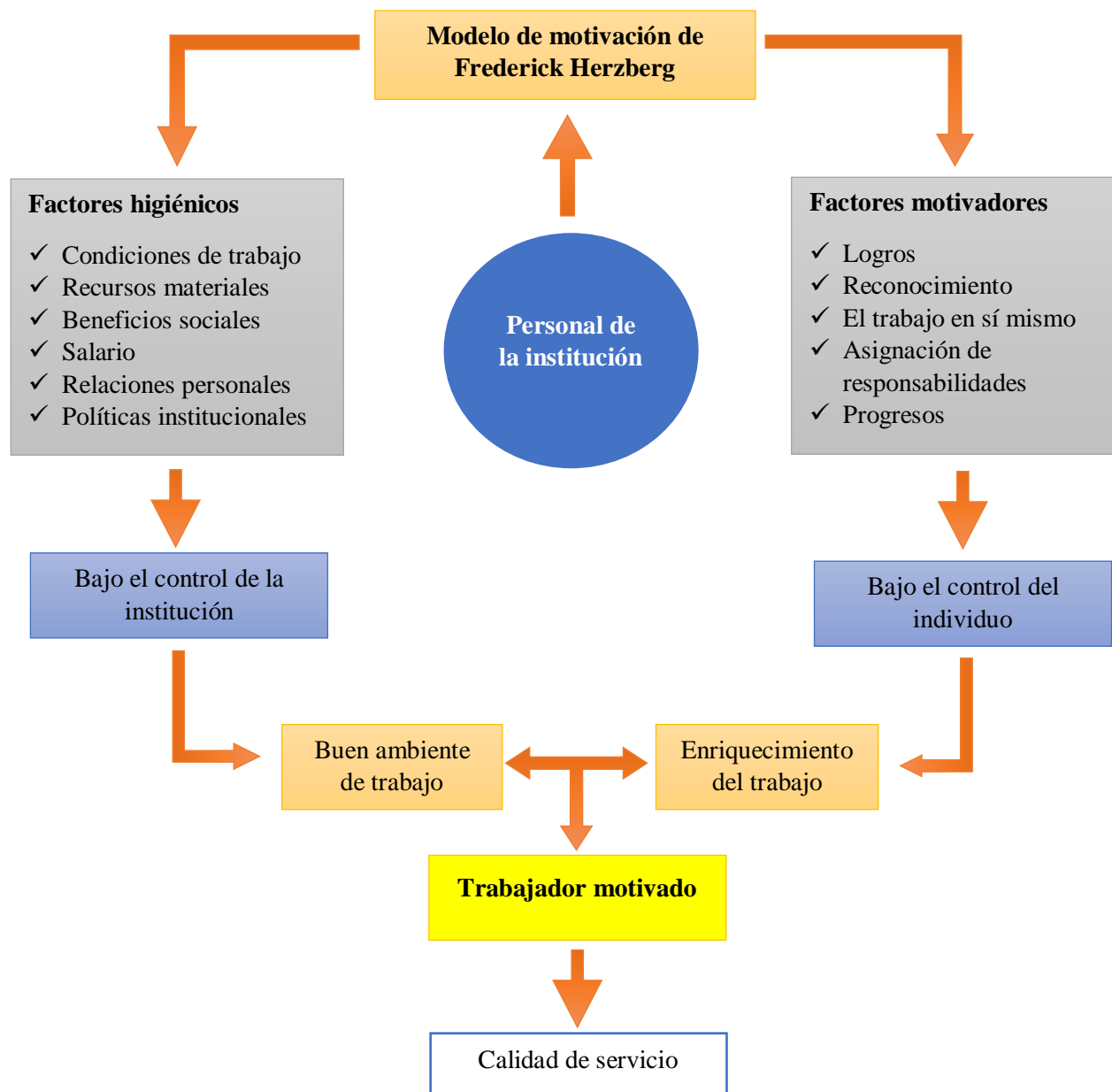


Figura 9. Esquema propuesto en base al Modelo de Frederick Herzberg

## Estrategias de los dos factores según Frederick Herzberg

A continuación, se da a conocer los factores de higiene que tienen relación directa con los factores de motivación.

### Factores de higiene o insatisfacción (extrínsecas)

Los factores de higiene son aquellas que evitan la insatisfacción, no motivan, pero si son escasos provocan insatisfacción, tales como: Condiciones de trabajo, Recursos materiales, Beneficios sociales, Salario, Relaciones personales, Políticas institucionales y entre otros.

A continuación, se da detalla los factores higiénicos que la institución debe conocer:

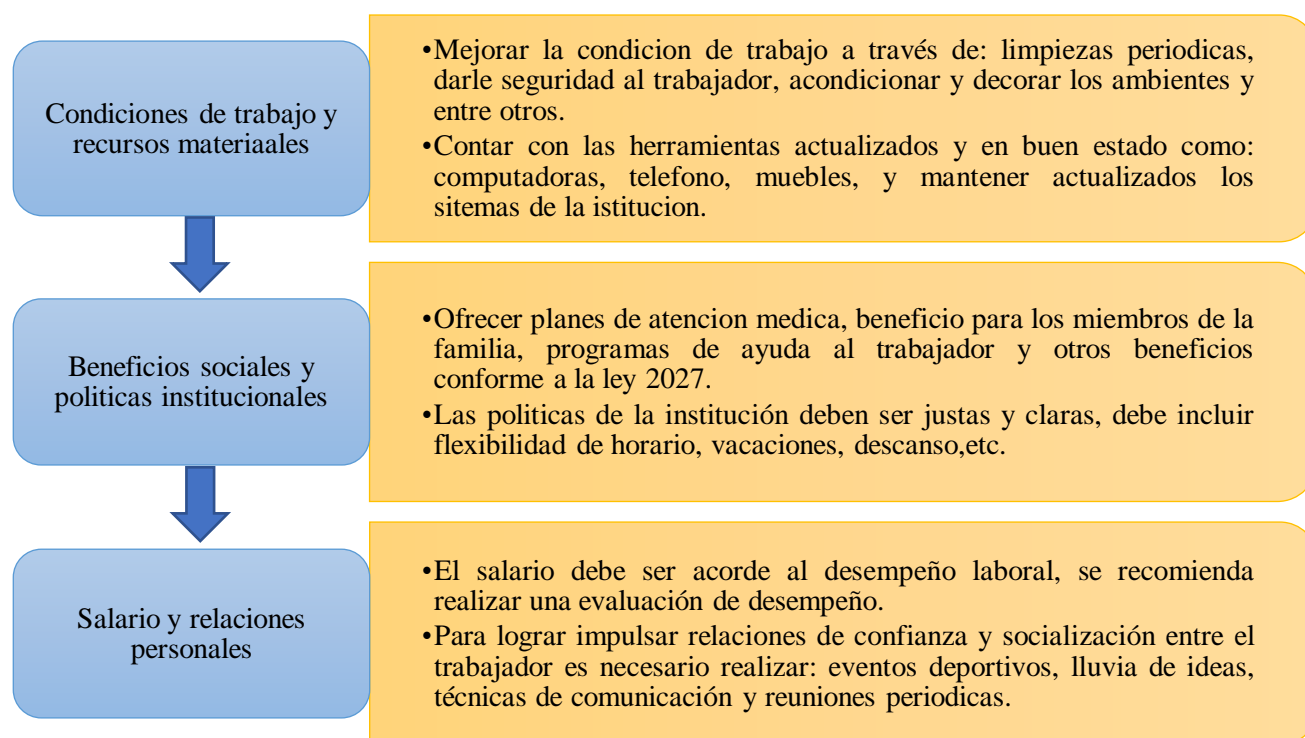
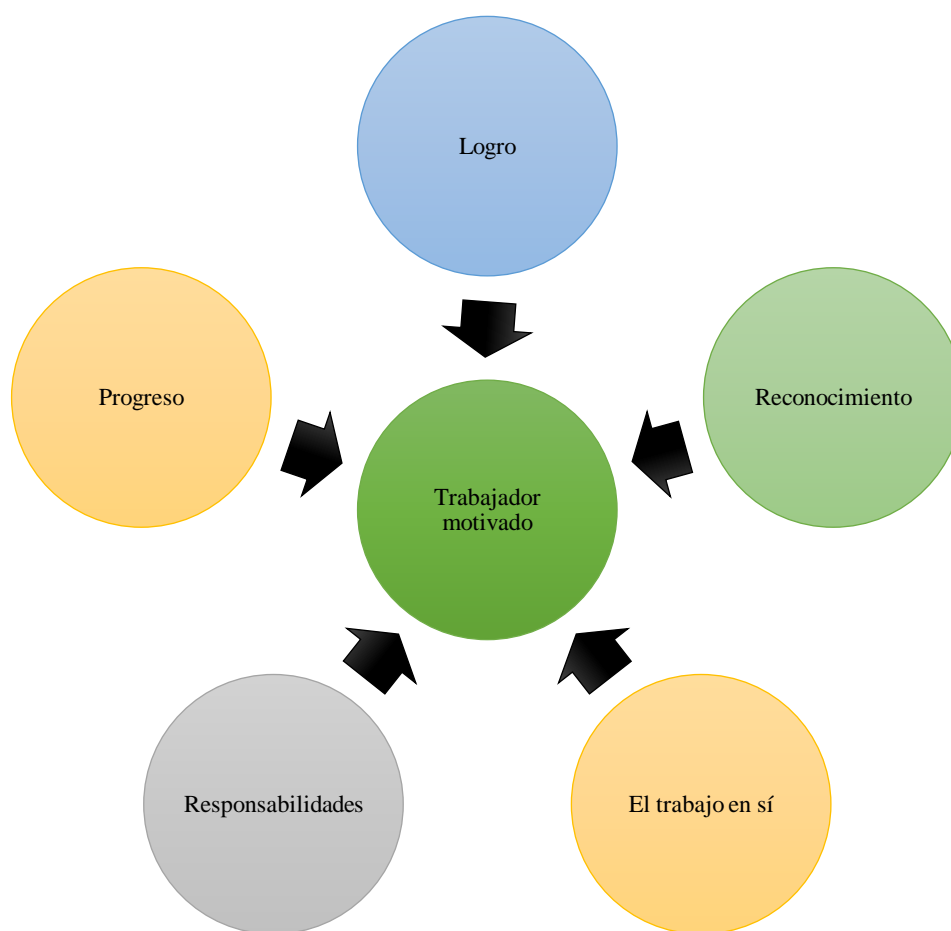


Figura 10. Factores de higiene para mejorar el ambiente de la institución

### Factores motivadores (intrínseca)

Los factores motivadores parten del interior de la persona y proporcionan la satisfacción laboral, si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, pero si son escasos provocan la ausencia de satisfacción, tales como: logros, reconocimiento, el trabajo en sí, asignación de responsabilidades y progresos, ya que estos no representan una fuerte inversión y además producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

A continuación, se propone las siguientes estrategias a cada uno de los factores motivadores:



*Figura 11.* Estrategias de los factores de motivación para mejorar el servicio a la sociedad



**Logro:**

Se propone a los trabajadores públicos alcanzar sus propias metas y objetivos, con un cierto grado de complejidad, los trabajadores con alto impulso de logro asumen las responsabilidades de sus acciones y resultados.

Cuadro 3

*Estrategia de motivación a través del logro para alcanzar las metas de la institución*

<b>Objetivos personales</b>		
<b>Factor motivador</b>	<b>Metas organizacionales</b>	<b>Resultados</b>
Logros	Las instituciones deberán proponer metas claras, medibles y que estos sean alcanzables en un periodo de tiempo, que el trabajador se sienta animado en superarse, ya sea asignándole nuevas actividades o dándole un ascenso. No olvidar que a todos nos gusta sentirnos capaces.	A través del logro obtenido, el trabajador tendrá más impulsos para desarrollarse y crecer buscando nuevos desafíos dejando de lado las recompensas.

**Nota:** Elaborado por el investigador.

El proceso de desarrollo de una meta u objetivo supone un gran desafío para el trabajador, pone a prueba una serie de habilidades tales como, iniciativa, resolución de problemas, creatividad, concentración y compromiso, alcanzar la meta propuesta lleva directamente a la satisfacción laboral del trabajador.

**Reconocimiento:**

El reconocimiento es una estrategia muy eficaz. Aunque el dinero sigue siendo un factor motivador económico, pero de baja duración de satisfacción, de ese modo se propone a la institución realizar programas de reconocimiento de bajos costos, estos programas se basarán en la atención del personal, el aprecio por un trabajo bien hecho o por la antigüedad que lleva laborando el trabajador, Esta acción concreta no cuesta dinero y constituye uno de los principales factores motivadores. frecuentemente los trabajadores se sienten motivados por ser reconocidos como un valioso recurso de la institución.



Figura 12. Estrategia de motivación a través del reconocimiento

Tipos de reconocimientos para el personal:

- ✓ Felicitar al trabajador por el buen servicio que ha realizado: Mediante reuniones, donde todo el personal de la institución esté presente, con palabras de agradecimiento y alentadoras para que el personal se sienta valorado por su esfuerzo.
- ✓ Felicitación por correo electrónico: Con palabras de agradecimientos y la importancia del trabajador dentro de la institución.
- ✓ Felicitación mediante una carta: Esto se le puede enviar a su domicilio o área de trabajo con el fin de que el personal se sienta apreciado y crea en ella una actitud positiva.
- ✓ Una propuesta de ascenso: Esto va de acuerdo a la antigüedad y por su buen desempeño laboral, para que el personal siga cumpliendo eficazmente con sus funciones.
- ✓ Regalos: de costos bajos como canastas, camisas, reloj, etc. para que el personal se sienta reconocido.
- ✓ Almuerzo de agradecimiento: Con la finalidad de compartir en honor al personal por su su buen desempeño.
- ✓ Empleado del mes: Hacer conocer públicamente al trabajador por su esfuerzo y dedicación que ha logrado diferenciar de sus demás compañeros.
- ✓ Certificados: Debe ser entregado públicamente al personal que se ha destacado.

Esta estrategia reducirá el margen de error en tareas y el ausentismo de los trabajadores. Tiene como objetivo que los trabajadores se desempeñen de mejor manera en la institución, con una buena atención y satisfacción a la sociedad.

### **El trabajo en sí mismo:**

Se propone que el jefe del personal de la institución realice una reunión para orientar y recomendar sobre los puntos que conforman en el presente cuadro, ya que esto incide en que el trabajador pueda auto

desarrollarse, autocorregirse y autoevaluarse, para mejorar su calidad de vida personal, y así pueda sentirse bien consigo mismo.

Cuadro 4

*Factor motivador según el trabajo en sí mismo*

Calidad de vida	
Dormir bien y llevar una alimentación sana	Esto hace que el trabajador se sienta lleno de energía y pueda rendir de mejor manera en su trabajo.
Confianza en sí mismo	El trabajador debe aceptarse tal como es con sus fortalezas y debilidades y creer en él mismo, así podrá mejorar su confianza y sentirse más seguro.
Hablar en publico	Para combatir el miedo de hablar en público como en presentaciones o reuniones, de esa manera aumentar la autoestima del trabajador.
Actitud positiva	Esto implica expresar un estado emocional positivo a los compañeros de trabajo y enfrentar los problemas de forma positiva e intentar resolverlos.
Entusiasmo	Sentirse feliz con lo que hace, ir feliz al trabajo, con ganas y transmitir alegría a los compañeros.

**Nota:** Elaborado por el investigador

### **Asignación de responsabilidades:**

Se propone a la institución el aumento de responsabilidad al personal, no para ganar más dinero, sino para mejorar el autoestima y aspiración de realización profesional y personal del trabajador. En estos casos, es positivo ofrecerles la oportunidad de asumir funciones más importantes, que impliquen mayor responsabilidad, lo que puede ayudar a extraer lo mejor de sí mismos. Asignar responsabilidades a un trabajador que no posee habilidades y conocimientos necesarios para resolverla puede frustrar al trabajador y causar insatisfacción laboral. Por lo cual la asignación de responsabilidades requiere una planificación:

Cuadro 5

*Estrategia de motivación según la asignación de responsabilidades*

<b>Plan de asignación de responsabilidades</b>	
Paso 1	Analizar las tareas que realiza y considerar que proporcionará beneficio al trabajador que se le asignará responsabilidades.
Paso 2	Seleccionar al trabajador adecuado para la asignación de responsabilidades y tener cuidado con el sobre cargo de tareas.
Paso 3	Instruir al trabajador sobre las nuevas responsabilidades asignadas y explicar la importancia de dicha responsabilidad.
Paso 4	Asegurarse de que el trabajador esté preparado para asumir la nueva responsabilidad.
Paso 5	Otorgar libertad de practicar la nueva responsabilidad del trabajador por unos días.
Paso 6	Realizar un control de manera positiva, y felicitar al trabajador cuando sea necesario.
Paso 7	Si la asignación de responsabilidades fue satisfactoria, Considerar la rotación de tareas para que los trabajadores aprendan más y evitar el aburrimiento.
Paso 8	Asignar responsabilidades al trabajador para que se prepare y así pueda ocupar las responsabilidades en ausencia de otros.

**Nota:** Elaborado por el investigador.

### **Progreso:**

Se propone a las instituciones: brindar el desarrollo continuo a los trabajadores, para que puedan enfrentarse a nuevas situaciones, a problemas imprevistos, y de ese modo los trabajadores puedan crecer y avanzar. La institución puede fomentar al trabajador ofreciéndole un programa de formación o capacitación y no debe considerar como una pérdida de tiempo, la posibilidad de que todo trabajador pueda acceder a diversas capacitaciones que se brinden, por más que éstas se lleven a cabo fuera de la institución y dentro

del horario de trabajo. La cuestión es satisfacer el deseo personal de los trabajadores de mejorar sus conocimientos y competencias, de manera que la institución en conjunto se vea también beneficiada al tener un trabajador con mejor preparación.



*Figura 13.* Estrategia de motivación según el Progreso del trabajador

La capacitación ayudará al trabajador a solucionar problemas e incrementará la calidad de servicio, debe ser una prioridad en cualquier institución. Para lograr el progreso del trabajador se debe enviar a programas de capacitación de un determinado tema con un instructor quien guíe y oriente al trabajador y que le permita mejorar su funcionamiento y habilidad a la hora de desarrollar sus tareas.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones:

El presente trabajo de investigación que se ha realizado sobre el desarrollo de un modelo de motivación laboral para mejorar el servicio permitió llegar a las siguientes conclusiones.

Para identificar las causas de posibles problemas motivacionales es necesario establecer la situación motivacional actual por lo que se debe proceder a recolectar información a través de una encuesta a los trabajadores que permita analizar el grado la motivación laboral y proponer mejoras de acuerdo a los resultados obtenidos.

Las estrategias de motivación establecidas son las más adecuadas para el personal de instituciones públicas ya que ayudarán al personal a incrementar el grado de motivación para que éste pueda ofrecer un mejor servicio, la motivación produce en el personal de la institución, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen trabajo realizado.

La elaboración del programa de capacitación tiene como objetivo mejorar el servicio y también permitir la formación del personal mejorando el conocimiento sobre la calidad de servicio que se debe ofrecer, tener al personal capacitado, aumentará la eficiencia y eficacia dentro de la institución y dará como resultado una buena imagen de la institución.

Finalmente, el desarrollo del modelo de motivación para los trabajadores servirá como guía para que la institución pueda aplicarlo cuando sea necesario en su personal y de esta forma podrá enriquecer al trabajador, contribuyendo a mejorar y fortalecer el desarrollo, nivel de motivación del personal y el servicio que brinda a la sociedad.

**Recomendaciones:**

Se recomienda analizar el grado de motivación del personal de la institución mediante la realización de encuestas por los menos dos veces al año, para establecer nuevas estrategias motivacionales y con esto el trabajador pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

Estimular nuevas ideas para ofrecer un mejor servicio a la sociedad y considerar nuevos enfoques sobre la importancia de las actividades realizadas por cada uno de los trabajadores de la institución, su aporte y contribución al desarrollo y mejoramiento de la imagen organizacional.

Para contar con un personal con conocimientos teóricos de la motivación y su relación con servicio es necesario mantener las constantes capacitaciones y fomentar la proactividad en los trabajadores para que estén dispuestos permanentemente a anticiparse, de manera ágil y efectiva a los cambios imprevistos que se generan en la organización.

Para fortalecer la motivación en los trabajadores, es necesario tener en cuenta a todo el personal en las diferentes actividades que se realicen en la institución, haciendo sentir importante al trabajador, haciéndolo participe y elemento fundamental en la institución, realizar reconocimientos por el buen desempeño del trabajador en forma pública, que sienta la importancia que se le da, de tal forma que estas acciones lo motiven a continuar realizando de manera eficiente con sus funciones.

## 10. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editorial Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. En C. Idalberto, *Comportamiento Organizacional* (pág. 236). Mexico: Impresiones Editoriales F.T.S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Programas Educativos S.V. de C.V.
- E. General. (2018). *Concepto de definición*. Obtenido de Concepto de definición: <https://conceptodefinicion.de/empresa-publica/>
- EcuRed. (24 de septiembre de 2011). *EcuRed*. Obtenido de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Satisfacción\\_y\\_Motivación](https://www.ecured.cu/Satisfacción_y_Motivación)
- Entrepreneur. (03 de marzo de 2016). *Kubo.blog*. Obtenido de Kubo.blog: <https://blog.kubofinanciero.com>
- Galán Amador, M. (27 de abril de 2009). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html?m=1>
- LRH. (16 de abril de 2017). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumano.com/causas-de-la-desmotivacion-laboral/>
- Martínez, M. (16 de enero de 2017). *Uncomo*. Obtenido de Uncomo: <http://educacion.uncomo.com/articulo/como-utilizar-la-escala-de-likert-en-el-analisis-estadistico-2354.html>
- Navarro, J. (04 de abril de 2015). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC.: <https://www.definicionabc.com/economia/servicio-publico.php>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Impresiones Editoriales F.T.S.A. de C.V.
- Osorio Rojas, R. (26 de noviembre de 2001). *Nodo50*. Obtenido de Nodo50: <https://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>
- Pastrana, C. (19 de agosto de 2013). *Iebs*. Obtenido de Iebs: <https://www.iebschool.com>
- Pimentel Florenzán, C. (01 de diciembre de 2014). *Acento*. Obtenido de Acento: <https://acento.com.do/2014/opinion/8200126-administracion-publica-y-calidad-de-los-servicios/>



Riquelme, M. (2017). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas:  
<http://www.webyempresas.com/encuesta-que-es-y-como-hacerla/>

Talavera Pleguezuelos, C. (22 de febrero de 2018). *Aiteco consultores*. Obtenido de Aiteco consultores:  
<https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>

Thomas, K. W. (2009). *Motivación intrínseca en el trabajo*. San Francisco.

Vroom. (2004). *Gestión de recursos humanos*. En Vroom. Australia.

## 11. Anexos

### Anexo N° 1

<b>Encuesta dirigida al personal de la institución</b>				
A continuación, se detalla una serie de interrogantes acerca de la motivación laboral para obtener información de los trabajadores del sector público, que deberá responder de acuerdo a su punto de vista.				
<b>Instrucción</b>				
Marque con una X la opción que acorde con respecto a cada pregunta.				
<b>Preguntas acerca de la motivación del trabajador</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>N°</b>	<b>Factores extrínsecos</b>			
1	El lugar de trabajo es lo suficiente cómodo.			
2	Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.			
3	Está conforme con la infraestructura de la entidad.			
4	El salario que recibe va de acuerdo con las funciones que realiza.			
5	El salario que recibe satisface sus necesidades básicas.			
6	Las horas extras trabajadas son remuneradas.			
7	Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajos.			
8	Recibe incentivos económicos por parte de la institución.			
9	Recibe un trato justo por parte de sus superiores.			
10	Se siente seguro por el cargo que ocupa.			
	<b>Factores intrínsecos</b>			

11	El trabajo que realiza le produce estrés.				
12	Recibe algún tipo de motivación laboral por parte de la institución.				
13	Pone mucho interés y esfuerzo en su área de trabajo.				
14	Se siente satisfecho por el trabajo que realiza.				
15	Recibe algún reconocimiento por el trabajo bien realizado.				
16	Considera que es muy importante el reconocimiento de un buen trabajo realizado.				
17	Asumiría mayor responsabilidad por el mismo salario que recibe actualmente.				
18	Asiste a programas de capacitación y formación que la institución le brinda para crecer profesionalmente.				
19	Se traza metas para su fortaleza personal.				
20	El servicio que brinda satisface la necesidad del cliente.				

Anexo N° 2

<b>Programa de capacitación</b>				
Fecha:				
Hora:				
Lugar:				
Encargados:				
Duración de la capacitación:				
Actividades de la capacitación				
No	Temas	Sub temas	Horario	Encargado
1	Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de asistencia</li> <li>✓ Presentación del capacitador</li> <li>✓ Objetivos de la capacitación</li> <li>✓ Estableciendo reglas o normas</li> </ul>	08:00 a 08:20	Jefe de Recursos Humanos
2	Dinámica grupal para crear un ambiente de confianza		08:30 a 09:00	Resp. de capacitación
3	Personal de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia del personal para el servicio</li> <li>✓ Responsabilidad de personal de la institución</li> <li>✓ Importancia del equipo de trabajo en la institución</li> </ul>	09:10 a 10:00	Resp. de capacitación
4	Dinámica grupal para animar a los participantes		10:10 a 10:40	Resp. de capacitación
5	La sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia de la sociedad</li> <li>✓ Guía de la calidad de servicio</li> <li>✓ Estrategias para ofrecer un buen servicio</li> <li>✓ Pasos para lidiar con el cliente</li> <li>✓ Como satisfacer las necesidades del cliente</li> <li>✓ El personal es la imagen de la institución</li> </ul>	11:00 a 12:00	Resp. de capacitación
Refrigerio				Jefe de Recursos Humanos
4	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conceptos y el proceso de la motivación</li> <li>✓ Teorías de la motivación</li> <li>✓ Factores de motivación</li> <li>✓ Técnicas motivacionales</li> </ul>	13:00 a 14:00	Resp. De capacitación
5	Dinámicas grupales para fomentar la motivación		14:10 a 14:40	Resp. de capacitación
6	Preguntas y respuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación de todos los integrantes</li> </ul>	14:50 a 15:20	Resp. de capacitación
Agradecimiento			15:30	Resp. de capacitación y Jefe de Recursos humanos

