



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E
INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION
EMPRESARIAL**

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL GOBIERNO
PROVINCIAL DE LOS RIOS”**

EGRESADAS:

JACQUELINE NIVELA HERRERA

CLETNER COSTAIN CEVALLOS

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi mami y demás familiares, a mis maestros y a todas las personas que han hecho posible la elaboración de la presente Tesis brindándome ese apoyo para que la misma llegue a su feliz término.

CLETNER COSTAIN CEVALLOS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres, a mis maestros y a todas las personas que han hecho posible la elaboración de la presente Tesis brindándome ese apoyo para que la misma llegue a su feliz término.

JACQUELINE NIVELA HERRERA

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico a Dios y a mis padres, ya que con su apoyo y comprensión han logrado mi superación, guiándome por el buen camino y teniendo como énfasis los estudios desde mi infancia hasta la presente en que ven logrado sus aspiraciones desinteresadamente.

CLETNER COSTAIN CEVALLOS

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico a Dios quien nos ha permitido llegar hasta este momento para continuar con mi carrera a la que le he dedicado trabajo, esfuerzo y sacrificio para lograr mejores días y cosechar muchos éxitos propios y de la sociedad.

A mis Padres, quienes con su comprensión, amor han sabido guiarme por el camino de la dedicación y responsabilidad, para así alcanzar una profesión que será el sustento del mañana.

JACQUELINE NIVELA HERRERA

DERECHO DE AUTORIA

Las autoras declaramos bajo juramento que el presente trabajo es de nuestra autoría y los resultados de la investigación son de nuestra exclusiva responsabilidad.

CLETNER COSTAIN CEVALLOS

JACQUELINE NIVELA HERRERA

ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPITULO I	
El problema.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Delimitación.....	5
Objetivos: General y Específicos.....	6
Justificación.....	6
CAPITULO II	
Marco Teórico.....	9
Rol y funciones del departamento de Recursos Humanos.....	11
Motivación.....	24
Tipos de motivación laboral.....	39
Hipótesis: General y Específica.....	42
Variables en Estudio.....	43
Verificación de las hipótesis.....	44

CAPITULO III

Marco Metodológico.....	45
Modalidad de la investigación.....	45
Tipo de investigación.....	45
Métodos y Técnicas.....	46
Población y Muestra.....	51
Resultado de la investigación.....	67
Análisis e interpretación de los datos.....	68
Encuestas dirigida al Prefecto.....	84
Conclusiones y recomendaciones.....	85

CAPITULO IV

Marco Propositivo.....	86
Título.....	86
Justificación.....	86
Fundamentación.....	87
Objetivos.....	92
Importancia.....	92
Generalidades.....	93
Teoría de las necesidades.....	97
Teoría de la equidad.....	102
Teoría de las expectativas.....	102

Teoría del reforzamiento.....	104
Teoría de las metas.....	105
Ciclo motivacional.....	105
Diferencia entre motivación y satisfacción.....	107
Teoría de la motivación.....	108
Influencia del grupo en la motivación	109
Importancia del Director en la motivación.....	110
Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación.....	112
Bibliografía.....	114
Anexos.....	116



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Y GESTION EMPRESARIAL

TEMA:

**“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RÍOS”**

EGRESADAS:

JACQUELINE NIVELA HERRERA

CLETNER COSTAIN CEVALLOS

I.- INTRODUCCION

Los procesos de transición generales sociales y económicos que caracterizan al Gobierno Provincial de Los Ríos son los característicos del tiempo presente, por lo tanto los mismos imponen la necesidad de cambios en el acercamiento y la filosofía de desarrollo organizacional en lo concerniente a la motivación a su trabajadores y empleados en el desempeño laboral, la misma que repercute en una administración contemporánea. Comprendiendo esta situación planteamos que el talento humano para su desarrollo, requiere de motivación y satisfacción, consecuentemente todo ello se están volviendo “los capitales más cruciales y una ventaja competitiva básica”, con este enfoque, nos planteamos el siguiente problema de investigación:

¿De qué manera incide la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en el Gobierno Provincial de Los Ríos?, este planteamiento promovió la consideración de los siguientes subproblemas:

¿Se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos?

¿De qué manera la motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos, no es directamente proporcional en sus competencias profesionales?

¿Cómo mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo del Consejo Provincial de Los Ríos?

Nuestro trabajo se justifica, explicitando que, con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dentro de la organización, de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los empleados estudiados, en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar el desempeño de los mismos en cada una de sus labores, logrando un mayor grado de eficacia y calidad en el servicio prestado a la universidad.

Para establecer la importancia y las razones por las cuales se desea realizar esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

Conveniencia: El estudio servirá al Prefecto, Vice prefecto, Directores y Consejeros del Consejo Provincial de Los Ríos, para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral que poseen los empleados en el Gobierno Autónomo del Consejo Provincial de Los Ríos; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan. Por otra parte, servirá a los estudiantes e investigadores en este proyecto, a conocer el proceso para la realización de un estudio mediante su aplicación a un caso práctico.

Relevancia social: Al conocer la situación actual, el empleador sería capaz de poder dar la solución o de buscarla ya que sin conocer la situación actual es imposible poder hacer algo para descubrir las razones que hacen que la persona este desmotivada.

La trascendencia de este estudio es darle importancia a la motivación del personal para que se sienta satisfecho laboralmente y pueda trabajar mejor.

La presente investigación se encuentra dirigida a los empleados del Gobierno Autónomo del Consejo Provincial de Los Ríos, sin embargo, los resultados de las misma pueden ser implementados por cualquier otra institución interesada en desarrollar el capital humano a través de la motivación y satisfacción laboral, buscando obtener un mejor rendimiento, ya sea dentro de la educación, la industria, la agricultura, el servicio o el comercio.

Implicaciones prácticas: La información va a servir para la implantación de un método de motivación y satisfacción laboral y también podrá servir para aplicar

métodos eficientes que permitan mejorar la productividad, ya que al aumentar la motivación y el nivel de satisfacción laboral de sus empleados se obtendrá una mejor calidad y eficiencia en el servicio, lo que se traducirá en un aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir los tiempos improductivos.

Valor teórico: se cubrirá el tema de la motivación como algo indispensable para lograr la satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Autónomo del Consejo Provincial de Los Ríos, a través de un estudio, de tal manera que los estudiantes puedan aprender cual es su proceso de aplicación y los beneficios que trae consigo.

CAPITULO I.- EL PROBLEMA

1.1.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Uno de los mayores inconvenientes de los empleados del Gobierno Provincial de Los Ríos, en sus desempeños y motivación es que se les otorga en los diferentes aspectos, comprendiéndoles como tales los bajos salarios percibidos, el pago inoportuno de sus horas extras, alimentación y subsistencia, la falta del reconocimiento a sus labores, actitudes y el reconocimiento de sus estudios para ser ubicados de acuerdo a su perfil, lo cual se constituyen en un laberinto sin salida por la falta de comprensión ya que ellos también son seres humanos asalariados y del que se mantiene a familias que se constituyen en la razón de ser de su actitud competitiva en sus desempeños, razón esta que nos compromete a investigar el tema propuesto.

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1.- Problema General o Básico

Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los servidores públicos en el Gobierno Provincial de Los Ríos.

1.2.2.- Subproblemas o Derivados

1.2.2.1. ¿Se está motivando a los servidores públicos en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos?

1.2.2.2. ¿De qué manera la motivación a los servidores públicos en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos, no es directamente proporcional en sus competencias profesionales?

1.2.2.3. ¿Cómo mejorar las competencias profesionales de los servidores públicos en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos?

1.3.- DELIMITACIÓN

1.3.1.- Temporal.

Noviembre del 2011 – Julio del 2012

1.3.2. Espacial.

Institución: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

Ubicación: Av. Universitaria Km. Av. Clemente Baquerizo
Cantón: Babahoyo.
Provincia: Los Ríos.
País: Ecuador.

6.3. De las Unidades de Observación.

1.4.3.1. Ejecutivo: 2
1.4.3.2. Empleados: 200
1.4.3.3. Directores: 5
1.4.3.4. Contratados: 80

14.- OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General.

Determinar de qué manera incide la motivación en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Provincial de Los Ríos.

1.4.2. Objetivos específicos.

1.4.2.1.- Conocer cómo se está motivando a los servidores públicos del desempeño laboral en el Gobierno provincial de Los Ríos.

1.4.2.2.- Evaluar el tipo de motivación de los servidores públicos del desempeño laboral en el Gobierno provincial de Los Ríos.

1.4.2.3.- Elaborar una propuesta para mejorar las competencias profesionales de los servidores públicos del desempeño laboral en el en el Gobierno provincial de Los Ríos.

1.5.- JUSTIFICACION

Con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dentro de la Institución, de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los empleados estudiados, en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar el desempeño de los mismos en cada una de sus labores, logrando un mayor grado de eficacia y calidad en el servicio prestado a la Provincia.

Para establecer la importancia y las razones por las cuales se desea realizar esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

Conveniencia: El estudio servirá a los directivos, y personal en general del Gobierno Provincial de Los Ríos, para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral que poseen los empleados en el Gobierno Provincial de Los Ríos; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan. Por otra parte, servirá a los estudiantes e investigadores en este proyecto, a conocer el proceso para la realización de un estudio mediante su aplicación a un caso práctico.

Relevancia social: Al conocer la situación actual, el empleador sería capaz de poder dar la solución o de buscarla ya que sin conocer la situación actual es imposible poder hacer algo para descubrir las razones que hacen que la persona este desmotivada.

La trascendencia de este estudio es darle importancia a la motivación del personal para que se sienta satisfecho laboralmente y pueda trabajar mejor.

La presente investigación se encuentra dirigida a los empleados del Gobierno Provincial de Los Ríos, sin embargo, los resultados de las misma pueden ser implementados por cualquier otra institución interesada en desarrollar el capital humano a través de la motivación y satisfacción laboral, buscando obtener un mejor rendimiento, ya sea dentro de la educación, la industria, la agricultura, el servicio o el comercio.

Implicaciones prácticas: La información va a servir para la implantación de un método de motivación y satisfacción laboral y también podrá servir para aplicar métodos eficientes que permitan mejorar la productividad, ya que al aumentar la motivación y el nivel de satisfacción laboral de sus empleados se obtendrá una mejor calidad y eficiencia en el servicio, lo que se traducirá en un aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir los tiempos improductivos.

Valor teórico: se cubrirá el tema de la motivación como algo indispensable para lograr la satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Provincial de Los Ríos, a través de un estudio, de tal manera que los empleados puedan aprender cual es su proceso de aplicación y los beneficios que trae.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO

2.1- Marco Referencial sobre la problemática de investigación

Una de las tareas más importantes de los administradores es motivar a los empleados. Desafortunadamente, el hecho es que un gran número de administradores en instituciones fallan al no prestarle atención suficiente a esta tarea. Pero si lo hacen, ellos pueden asociar la motivación con recompensas financieras. La investigación de la motivación para el trabajo que llevaremos a cabo en el en el Gobierno provincial de Los Ríos, se propone encontrar las opiniones de los empleados sobre ciertos aspectos, fenómenos y procesos en las instituciones, que tienen un impacto directo e indirecto en su motivación hacia el trabajo, y también para establecer de qué manera sienten y evalúan algunos factores motivacionales.

Además, el propósito también es establecer el nivel de estos factores, tanto en total como al tomar en consideración características individuales en aquellos entrevistados; así como enfatizar en las tareas de administración más importantes relacionadas con la motivación de los empleados.

Los resultados de la investigación permitirán establecer situaciones, determinantes como estimulantes, más importantes para los empleados, relacionados con su edad, sexo, profesión, experiencia laboral y otras características.

Por otro lado, con el fin de conseguir un cierto nivel de productividad y prevenir la insatisfacción de los empleados, antes que nada, los administradores deben proveer una adecuada remuneración financiera. Sin embargo, la remuneración en sí misma no es suficiente para crear un potencial altamente motivador en una situación laboral. El uso de diferentes estrategias de motivación dará como resultado empleados altamente satisfechos y motivados.

Los procesos de transición generales sociales y económicos que caracterizan el tiempo presente, imponen la necesidad de cambios en el acercamiento y la filosofía del negocio y la administración. La gente, su desarrollo, su motivación y satisfacción, se están volviendo los capitales más cruciales y una ventaja competitiva básica.

Por lo tanto, una de las tareas más importantes de la administración moderna y una pre-condición básica para el éxito de la administración es una administración del potencial humano y dentro de eso motivar a la gente a dirigir su potencial

profesional, intelectual y creativo hacia la realización de los logros organizacionales.

La motivación se define de varias maneras. Generalmente, es definida como el comportamiento dirigido hacia una meta.

Es una concepción muy compleja y dinámica basada en varias necesidades humanas, expectativas, valores y preferencias que son diferentes no sólo con personas diferentes, sino que también cambian y se desarrollan con el crecimiento y el desarrollo de una persona, así como con el cambio de la situación en la que se encuentra la persona.

En cualquier caso, es un valor variable sobre el cual tienen influencia muchos factores. Definir esos factores y establecer su importancia en la motivación de los empleados y enfatizar el papel que juega la administración en todo eso, especialmente aquel de las instituciones en transición, es el objetivo de esta investigación.

2.1.1.- El rol del departamento de Recursos Humanos.

En esta parte se plantea el rol de los Recursos Humanos, se describen sus funciones y la importancia de su implementación para el buen funcionamiento de la organización. Nos centraremos en analizar a las personas dentro de la organización y la importancia que tiene para ésta crear un buen departamento de RRHH, que les permita a los trabajadores aumentar su compromiso con la

empresa, ya que esto se traduce en un mayor desempeño tanto a nivel individual como organizacional en el ambiente que está inmersa.

2.1.1.1.- Funciones del departamento de Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. Para que el administrador logre cumplir su función a cabalidad, éste debe ejercer ciertas funciones específicas:

1) Análisis de puestos: Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las naturalezas de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para utilizarlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del cargo que más tarde se usarán para desarrollar sus descripciones y especificaciones, tales como; conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Con el fin de que el departamento realice esta función correctamente es necesario determinar claramente el uso de la información. Al mismo tiempo, se deben revisar previamente los datos disponibles con respecto al puesto. Dado que existen bastantes cargos similares a examinar, se deben seleccionar posiciones representativas para dicho análisis, luego se debe analizar las características y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo, esta información debe ser compartida con el trabajador y con quien lo supervisa. Con toda la información e investigación anterior, se debe obtener una clara descripción y especificación del puesto en la compañía.

2) Planificación y reclutamiento del personal: Una vez que ha definido el análisis de puestos se deben planificar las vacantes para el puesto y decidir como serán cubiertas. Para el desarrollo de esta actividad se deben pronosticar tres aspectos fundamentales:

a) Los requerimientos del personal: Para su proyección el factor mas importante a considerar es la demanda del producto o servicio. Por tanto en una empresa debe proyectar las ventas. Luego, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas y por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar: La rotación del personal proyectada, la calidad y naturaleza de sus empleados, las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados, los cambios tecnológicos y administrativos que se traduzcan en una mayor productividad y los recursos financieros disponibles para sus departamentos.

b) Disponibilidad de los candidatos internos: La predicción de requerimientos de personal responde a la pregunta, ¿Cuántos empleados se necesitaran? Para poder responder esta pregunta es necesario saber primero cuantos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la Institución.

Determinar esto es el propósito de la disponibilidad de candidatos internos. Para aprovechar la disponibilidad interna de candidatos se requiere primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de

calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial del desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada, la moral y desempeño por tanto, podrían fortalecerse. Los candidatos internos, por haber estado en la empresa durante cierto tiempo, podrían estar más comprometidos con sus metas y existiría una menor probabilidad de deserción. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se tomar decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

c) Disponibilidad de los candidatos externos: Disponibilidad de los candidatos externos: Al no haber suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos. La disponibilidad de candidatos externos, tiene tres puntos clave de análisis:

Primero es importante mencionar las condiciones económicas generales y el índice actual de desempleo, generalmente, cuanto más baja es la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar al personal requerido por la organización.

Segundo las condiciones del mercado local, ya que de una ciudad a otra éstas pueden variar enormemente y por último se deben analizar las condiciones del mercado ocupacional, puede haber una gran fluctuación al comparar un rubro con otro, es decir en las ocupaciones específicas que se vaya a reclutar nuevo personal.

3) Selección de los candidatos al puesto: La selección del personal es importante por tres razones. La primera: el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y por tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado a la compañía y no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar y contratar empleados. Estos costos están representados por los costos de búsqueda, el tiempo de entrevista, la verificación de referencias, los gastos de viajes y traslados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente, ya que existen dos organismos, la inspección y dirección del trabajo, que velan por la seguridad, bienestar y protección del trabajador, las cuales apoyaran generalmente de manera incondicional al trabajador.

La selección de empleados está directamente relacionada con la motivación de los empleados. El objetivo será seleccionar a aquellos que tengan la capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el puesto. La empresa debe seleccionar a los candidatos mejor calificados, mas altamente motivados y con el potencial para realizar el trabajo.

4) Orientación a nuevos empleados: Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados el siguiente paso es orientarlos, en esta etapa se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la Institución y sus departamentos.

Una gran fuente de motivación para los nuevos empleados dentro de la Institución se ve derivada directamente de lo que es la socialización, a través de ésta se puede llegar de manera clara a influir en el nuevo individuo, motivándolo a que su desempeño dentro de la organización sea óptimo y este impulso que logra la socialización es un “arma” muy contundente para poder empapar a la nueva fuerza laboral de la compañía a trabajar de manera motivada para cumplir con las metas de la organización.

5) Capacitación a nuevos empleados: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo

gerencial, es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas Institucionales organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental.

La capacitación se utiliza para lograr dos objetivos adicionales, primero enseñar actitudes más extensas a los empleados de la compañía: estas incluyen, actitudes para solucionar problemas, de comunicación y la capacidad para formar grupos. Segundo la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. La expansión del papel de la capacitación se debe al fenómeno que afecta a todas las organizaciones del mundo, es decir, la globalización, que plantea nuevas reglas para la competencia económica. Ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad.

Existen dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación:

a) Análisis de tareas: estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado. Es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente.

b) Análisis de desempeño: estudio cuidadoso del desempeño para identificar alguna deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

Existen diferentes formas de capacitación, las cuales se utilizan dependiendo de los requerimientos de cada área o puesto en particular, estas son: capacitación en el puesto, técnicas audiovisuales, conferencias y la instrucción asistida por computador capacitación por simulacro, técnicas audiovisuales y conferencias.

Por último es importante destacar, que los administradores realicen un análisis costo-beneficio de la capacitación, para poder tomar las decisiones de forma correcta en el futuro.

6) Administración de sueldos y salarios: el desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. En esencia, existen dos bases para pagar a los empleados: incrementos en el tiempo, se relaciona con la cantidad de horas que el individuo dedica a su trabajo, y volumen de producción, el cual vincula la remuneración con la cantidad de producción. Existen requisitos legales para fijar el sueldo, los cuales no se pueden violar, porque se estaría incurriendo en un delito.

Debe existir equidad, tanto a nivel interno como externo; internamente, los empleados de la organización deben percibir su sueldo como equitativo con respecto a los otros empleados que pertenecen a la organización. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y mantener a empleados calificados. Los pasos para establecer los niveles de remuneración son los siguientes:

“Un buen plan de remuneración se traduce en beneficios claros y tangibles para la empresa, debido a que el salario es un motivador de esfuerzo, de este depende una parte importante del desempeño del trabajador.”

7) Proveer incentivos: se deben desarrollar planes de incentivos financieros, es decir, planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. Así, ellos harán un mayor esfuerzo, mejorando su desempeño y como consecuencia, la empresa obtiene mayores beneficios.

Existen razones de competitividad que explican el aumento de la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios. En la medida que la empresa trate a los empleados como asociados y fomente su compromiso, será razonable pagarles más como socios y, asimismo,

vincular más directamente el pago con el desempeño. Los planes de incentivos contribuyen al grado de compromiso del empleado con la empresa.

Comúnmente, se sugiere utilizar planes de incentivos cuando las unidades de producción son fáciles de medir, los empleados pueden controlar la producción, la relación entre esfuerzo y recompensa es clara, los retrasos en el trabajo están bajo el control del empleado y la organización conoce con precisión los costos de manos de obra, con el fin de mantenerse competitiva.

8) Proveer Prestaciones: existen las prestaciones que son para todos los empleados y representan un complemento al sueldo que ellos reciben. Analizaremos cuatro tipos de prestaciones:

a) Complementos al sueldo: beneficios por el tiempo no trabajado. Comprenden el seguro de desempleo, las vacaciones y el pago por días festivos o por enfermedad.

b) Prestaciones de seguro: incluyen beneficios de compensación para los trabajadores, planes de seguro de vida y seguro médico, de incapacidad y hospitalización.

c) Prestaciones de servicio: incluyen servicios personales (asesorías) o relacionados con el empleo (instalaciones para el cuidado de los hijos) y prestaciones ejecutivas (autos de la compañía y planes para sus ejecutivos).

d) Programas flexibles de prestaciones: planes de beneficios individualizados que permiten algunas empresas para adaptar las preferencias de los empleados.

9) Evaluación del desempeño: El departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la evaluación del desempeño.

Este departamento también es responsable de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación.

Se deben utilizar diferentes técnicas de evaluación, y principalmente debe evitar problemas comunes en la medición del desempeño. La importancia de la evaluación del desempeño radica en que esta provee de información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño y es por medio de la evaluación que se pueden reforzar aquellas cosas que se están realizando bien y corregir aquellas deficiencias en el trabajo, con el fin de ser mejoradas. Por este medio, se obtiene información importante de la persona y se puede proyectar su carrera dentro de la empresa, a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas en el desempeño en su cargo.

Finalmente, el área del personal es responsable de verificar el uso del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

a) definición del puesto: significa que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.

b) evaluación del desempeño: significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.

c) sesiones de retroalimentación: tiempos durante los cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrolla que se requiera.

La evaluación del desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan tener retroalimentación sobre su actuar laboral y al ser evaluados, pueden reconocer sus meritos y deficiencias en su cometido. Para que la evaluación tenga sentido, se debe explicar claramente al empleado que es lo que se espera que él realice en su puesto.

10) Formación del compromiso del empleado: Debido a la intensificación de la competencia global, a la desregulación y al fuerte desarrollo de los avances técnicos, se han iniciado un torrente de cambios en el ambiente, el cual cada día alcanza un mayor grado de dinamismo. En este ambiente, el departamento de Recursos Humanos tiene una función esencial que cumplir, debe trabajar para lograr el compromiso total de los empleados con la organización. Esto es crucial, ya que el éxito será para aquellos que logren desempeñarse en este ambiente, y la

única forma de lograr ese grado de flexibilidad es con una fuerza laboral comprometida.

Existen empresas que favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía más horizontal. Por otra parte, las empresas más prácticas han reconocido que las mejoras en calidad y flexibilidad requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento que se pueden obtener por el mejoramiento de las políticas de los recursos humanos.

Pasos a seguir para crear el compromiso del individuo con la organización:

- Establecer valores, las personas van primero: hay que estar dispuesto a comprometerse con la idea que los empleados son los valores más importantes y que en ellos se puede confiar, tratar con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones y estimular para crecer y alcanzar su potencial total.
- Trato justo garantizado: se debe fomentar la comunicación en toda la empresa, tanto rangos superiores como inferiores, instituya diversos canales formales y de fácil acceso para que los empleados puedan expresar sus intereses y demandas y recibir respuestas a los asuntos que les inquietan. También utilice encuestas de opinión periódicas, y aproveche todas las oportunidades para informar a los empleados eventos y sucesos que ocurren dentro de la Institución.
- Contratación basada en el valor: El momento para iniciar el compromiso del empleado, es antes no después de que es contratado. El alto compromiso

empresarial se logra con una clara transmisión de los valores y de la ideología de la compañía tanto a los elementos reclutadores como a los reclutados.

- Seguridad en el empleo; haga énfasis en su compromiso hacia el empleo de por vida sin garantía con declaraciones como: el empleo estable y el mejoramiento continuo del bienestar de los miembros de equipos son esenciales y se pueden conseguir gracias al crecimiento firme y constante de la compañía.

- El paquete de recompensa: Forme un plan de remuneración, que estimule a los empleados a pensar en ellos mismos como socios de la compañía. Instituya planes de adquisición de acciones que estimulen a los empleados a mejorar su desempeño, ya que cuentan con una inversión importante en la empresa.

- Facilite la realización de los empleados: Las empresas con alto compromiso estimulan las prácticas de realización, para utilizar todas sus habilidades y talento en el trabajo y así, logren entregar lo mejor de sí. Para hacerlo hay que comprometerse a realzar los puestos de nuevos empleados con desafíos, a enriquecerlos y habilitarlos e instituir amplios programas de carrera y promoción desde dentro.

2.2. Motivación.

2.2.1.- Introducción.

La habilidad y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño óptimo por parte del trabajador. Ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible. Por otro lado una persona 100% motivada para un trabajo no basta para que su desempeño sea el óptimo sino que junto a su motivación para trabajar deben existir ciertas habilidades que le permitan desempeñar su labor de buena manera.

Gibson JAMES & John IVANCEVICH (2001). "Las organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos, 10ma. Edic.: McGraw-Hill Interamericana.

Es importante mencionar que estas dos variables están influidas en gran medida por lo que es el ambiente de trabajo, el clima organizacional, ya que este es la plataforma desde la cual los trabajadores reciben los estímulos para hacer su labor.

Este ambiente es cada vez más cambiante, por lo que lograr un buen clima organizacional que incentive a los trabajadores a contraer un alto compromiso; hacia su trabajo y hacia la organización a la cual pertenecen, es el gran desafío que deben enfrentar las compañías actuales.

A pesar de todas las diferencias mostradas anteriormente, el proceso que dinamiza el comportamiento es semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todos los individuos. Se sugieren tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

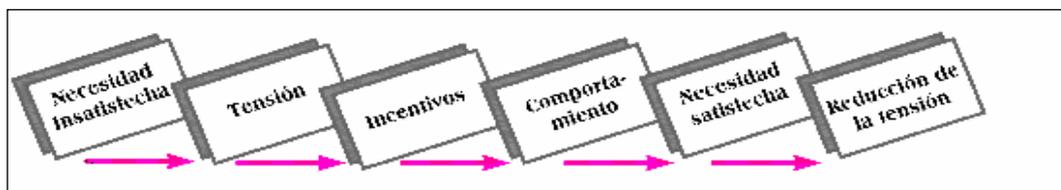
a) **“El comportamiento es causado**, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.

b) **El comportamiento es motivado**, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

c) **El comportamiento es orientado hacia metas**. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.”

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: Siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

Proceso de motivación:



El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al

individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella.

Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Flores, J. (1992). El Comportamiento humano en las Organizaciones. McGraw-Hill

Durante el ciclo motivacional una necesidad puede llegar a ser satisfecha, frustrada o compensada, es decir transferida a otro objeto. Muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión en el individuo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por vía fisiológica. La necesidad es transferida o compensada cuando la tensión que genera una necesidad que no puede ser satisfecha se reduce o aplaca con la sustitución de ésta por una necesidad más alcanzable para el individuo.

“La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, entre otros, son también factores de

satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.”

Teoría de las necesidades de Maslow:

En el año 1943 Maslow formuló su concepto de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

A continuación se explican los principales postulados de la Teoría:

- 1) Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento.

- 2) El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño- actividad, el sexo, entre otros.

- 3) Luego, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

4) A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación. Los niveles de necesidades más altos surgen solo cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel más alto de las necesidades. Esto es una conquista individual.

5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6) “Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.”

Gráficamente, La jerarquía de las necesidades humanas:



A continuación se definen cada uno de los niveles de necesidades humanas planteadas por Maslow:

1) Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.

2) Necesidades de seguridad: Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, aprensión a lo desconocido. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

3) Necesidades sociales: Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la comunicación entre individuos, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

4) Necesidades de reconocimiento o estima: Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

PALMA, S. (1998). Motivación y Desempeño Laboral. Separata.

5) Necesidades de auto-superación: También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Teoría de los dos factores de Herzberg:

El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales, en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental, es decir, “El compromiso de las personas con el trabajo está en gran medida afectado por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer objetivos personales.”.

Herzberg comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción de un cargo de trabajo. Un conjunto de factores, al que denominó “satisfactores”, provoca agrado con el cargo y con aparentes mejoras en el desempeño.

Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow. Los factores motivadores son: Realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento integral en el trabajo, entre otros. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, volúmenes de venta en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y a la “salud mental”, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg.

El otro conjunto de factores, que Herzberg denominó higiénicos tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan a un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos neutrales o negativos en la productividad del empleado.

Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son básicos o precarios, provocan insatisfacción. Los factores insatisfactorios incluyen: “*Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de administración y de organización; relaciones con el*

supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; seguridad en el cargo; relaciones con los colegas.”

Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

1) Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodea al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, oportunidades existentes, entre otras, constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación por parte de los empleados. Herzberg sin embargo, encontraba esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir de gran manera en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo cuando son precarios, provocan insatisfacción.

2) Factores motivadores: Se refieren al contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo.

Son factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superiores a los niveles normales.

El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, no influyen sobre ella.

Dados los factores asociados con satisfacción e insatisfacción laboral son distintos, se puede inferir que estos sentimientos no son los opuestos uno del otro.

El opuesto de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral, sino más bien la ausencia de satisfacción. Similarmente el opuesto de insatisfacción es ausencia de insatisfacción y no lo es satisfacción.”.

Teoría del establecimiento de metas:

El autor Locke postula que los “objetivos” conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta. Es decir, “Una de las características que mejor se observaban en la conducta intencional, es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos”. Una vez que la persona comienza a hacer algo, se dedica a ello hasta acabarlo. El intento desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de objetivos, ya que el intento de trabajar hacia una meta es una fuente importante de motivación en el trabajo. Locke afirma que el grado de dificultad del objetivo tiene una relación positiva con el esfuerzo que se aplica en el cumplimiento de la meta.

Locke describe los atributos de los procesos mentales que resaltan en la fijación de objetivos:

- ***“Especificidad del objetivoes*** el grado de precisión cuantitativa, la claridad del mismo.
- ***Dificultad del objetivoes*** el grado de eficacia o de rendimiento previsto para lograr el objetivo.

HENNEMAN y otros (1991). Administración de los Recursos Humanos. Ccesa.

- ***Intensidad del objetivo*** corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo alcanzarlo. Existe un concepto bastante relacionado con la intensidad, el *compromiso con los objetivos*, que consiste en la cantidad de esfuerzo aplicada para alcanzar un objetivos.”

Las investigaciones han demostrados que los objetivos específicos conducen a un rendimiento mayor que los indefinidos. Los estudios analizados por Locke y sus colegas, los objetivos específicos produjeron mejores resultados.

El establecimiento de objetivos, que a la vez sean específicos y constituyan un desafío, da lugar a un aumento del rendimiento, ya que se le expone claramente al individuo lo que se espera que realice. Ello, a su vez, puede proporcionar al trabajador un sentimiento de éxito, de reconocimiento y de compromiso, de forma que puede comparar lo bien que lo está haciendo frente a como lo hacía en el pasado y en algunos casos lo bien que lo está haciendo en comparación con otros pares.

La fijación de objetivos es difícil de mantener. Ésta funciona bien en los trabajos sencillos. La fijación de objetivos en trabajos en los que se pueden determinar fácilmente las metas a lograr por parte del trabajador, como por ejemplo ventas, productividad, calidad, entre otros.

El cumplimiento de los objetivos puede convertirse en una obsesión. En algunos casos, los que fijan objetivos se han obsesionado tanto con el cumplimiento de los mismos que han olvidado otras áreas importantes de su labor.

Esta Teoría requiere de un estilo de administración, con un foco especial en lo que es comunicación dentro de la empresa, con el fin de poder expresar de manera clara los objetivos tanto a nivel individual como organizacional.

Los pasos claves que debe desarrollar la empresa para lograr la exitosa fijación de objetivos son:

- 1) Diagnostico sobre si las personas, la organización y las tecnologías son las adecuadas para alcanzar los objetivos.
- 2) Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos.
- 3) Resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados.

4) Llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.

5) Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

Cada paso requiere una planificación y una implantación cuidadosa, si se quiere que la fijación de objetivos sea una técnica de motivación eficaz.

La relación entre metas y desempeño es directamente proporcional a la retroalimentación, al compromiso, al auto-eficacia, creencia del hombre que es capaz de desempeñar una tarea.

Teoría de las expectativas:

Víctor Vroom es el autor de la Teoría de las Expectativas, en la cual establece que “las personas toman decisiones a partir de lo que esperan obtener como recompensa al esfuerzo realizado. El grado de esfuerzo que el individuo ejerza, depende de lo que él espere obtener. En el ámbito del trabajo significa que prefieren conseguir aquel rendimiento que les produzca el mayor beneficio posible.”

Esta teoría plantea que el nivel de rendimiento que muestran las personas es una función multiplicativa de la motivación y la habilidad. Las habilidades son el

potencial físico y mental que tiene una persona. Dado esto, la recompensa debe ser tal que motive al individuo a dar el uso correcto y máximo a sus capacidades.

Vroom define motivación como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar. Esta elección es voluntaria, es la persona la que decide que conducta tener y esta decisión los motiva en su comportamiento. Por ende, se requiere del conocimiento de las expectativas y esperanzas de cada uno de los empleados, para descubrir que es lo que los motiva para ofrecer recompensas que logren influir en cada uno de los trabajadores, con el fin de que estos quieran realizar aquella conducta que implique un esfuerzo que asegure el buen desempeño de la organización.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Su fuerza motivadora depende del valor psicológico que se le concede al resultado (valencia) y es el “grado de expectativa” lo que decidirá si el empleado pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Ahora bien, si el valor que un trabajador le da a un resultado es cero, las expectativas, por muy buenas que sean, no tendrán efecto, porque el individuo aunque sabe que puede hacerlo, no le interesa la recompensa.

Si en algún momento el individuo duda de eso, ya no trabajará como antes, porque aquello por lo cual está trabajando no es seguro que lo reciba, es decir, la recompensa se vuelve inestable o en desacuerdo con sus metas personales, por lo

tanto simplemente no hará el esfuerzo. Se debe resaltar, que estamos hablando de todo tipo de necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización.

Entonces, independiente de la necesidad que esté satisfaciendo el individuo, éste debe estar seguro que la meta lo llevará a satisfacer esa necesidad, solo así, el individuo se sentirá más motivado y hará el esfuerzo por cumplir la meta, asegurándose la satisfacción por ello.

Krajewski Lee &Ritzman Larry, (2008). Estrategia y Análisis. 6ta. Edición.

2.3. Tipos de Motivación Laboral.

1º- La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2º- El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

3º- La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4º- La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.

Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

5º- El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los Empleados.

6º- Evaluación del rendimiento laboral:

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

7º- El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Motivación a los empleados.

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

* Modelo de Expectativas (Vroom).

La motivación es producto de 3 factores:

1) Valencia (que tanto se desea una recompensa).

2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).

3) Instrumentalizada (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).

Extraordinaria. U.N.M.S.M. **PALMA, S.** (1999). Aspectos Psicológicos del Clima Laboral. Texto IX.

Titulación Profesional

2.4.- HIPOTESIS

2.4.1.- Hipótesis General

Determinando la manera de cómo incide la motivación en los servidores públicos del Gobierno Provincial de Los Ríos, estaríamos en condiciones de proponer alternativas para mejorar la calidad del desempeño laboral de los mismos.

2.4.2.- Hipótesis Particulares

2.4.2.1.- Conociendo la manera cómo se está motivando en los servidores públicos del Gobierno Provincial de Los Ríos, promoveríamos actividades de desarrollo personal para mejorar sus competencias.

2.4.2.2.- Evaluando el tipo de motivación a los servidores públicos en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Los Ríos, determinaríamos el grado de actitud asumida.

2.4.2.3.- Elaborando una propuesta para mejorar las competencias profesionales en los servidores públicos del Gobierno Provincial de Los Ríos, mejoraríamos la calidad de servicio y desempeño en sus cargos.

2.5. Variables.

2.5.1. Variables independientes.

VIG: Motivación en los trabajadores del Gobierno Provincial de Los Ríos.

VII: Cómo se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral, del Gobierno Provincial de Los Ríos.

VI2: Tipo de motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos.

VI3: Propuesta para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Los Ríos.

2.5.2. Variables dependientes.

VDG: Alternativas para mejorar la calidad del desempeño laboral.

VD1: Actividades de desarrollo personal para mejorar competencias.

VD2: Grado de actitud.

VD3: Calidad de servicio y desempeño.

2.5.3. Verificación de la hipótesis.

Luego de realizar el trabajo investigativo en el Gobierno Provincial de Los Ríos, compuesto por todo el personal que labora en esta institución, se procedió al análisis e interpretación de los resultados y se llegó a la conclusión de que la hipótesis que nos habíamos planteado al inicio de nuestra investigación está verificada según los datos estadísticos que se obtengan.

Por lo tanto los procedimientos fueron:

- Definida la hipótesis se hicieron operables las variables, las mismas que nos arrojaron el grado de aceptación.

- La comprobación de hipótesis se la realizó mediante análisis estadísticos, el mismo que se fundamentó en modelos preestablecidos.
- La verificación de la hipótesis también la conocimos también como diseño de la prueba y consistió en la elección de la técnica más apropiada para su verificación o comprobación, esto es la porcentualidad estadística.
- Mediante la teoría estadística se probó el grado de relación y significación de las variables de correlación

CAPITULO III.- MARCO METODOLOGICO

3.1.- Modalidad de la Investigación

La investigación será cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.2.- Tipo de Investigación

3.2.1. Tipo: No experimental.

Esta investigación se presenta sin la manipulación de las variables, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce la situación o acontecimiento particular, razón de nuestra investigación.

Al no ser un experimento, no es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipulada por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

La tarea del investigador, es manejar de manera segura la variable luego de la observación de los resultados. La tarea del investigador en este tipo de investigación presenta las siguientes etapas:

- a) Presencia de un Problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y Definición del Problema.
- c) Definición de Hipótesis y variables, y la Operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de datos.

e) Tratamiento de datos. Aquí, en este punto, hay que tener en cuenta que una cosa es el dato bruto, otro el dato procesado y otro el dato que hay que dar como definitivo.

3.3.- Métodos y técnicas

Al método científico lo definimos, como un conjunto finito y ordenado de normas regulativas que adecuada y sistemáticamente previstas y aplicadas, inducen al logro del conocimiento científico, mediante el empleo de modelos, procedimientos, instrumentos y fases de procesamiento en razón de ser una actividad productora de ciencia con soporte técnico y de contabilidad.

Metodológicamente la presente investigación, estructura su diseño considerando los siguientes elementos:

Paradigma: Cognitivo

Tipo de investigación: Por los objetivos propuestos es una investigación básica, de la cual se obtiene los elementos para la estructuración del marco conceptual de la investigación.

Por su nivel: Es una investigación descriptiva

Técnicas utilizadas: Observación, encuesta y entrevista

Población muestra: Muestra aleatoria proporcional.

Diseño estadístico: Diseño porcentual

El proceso de la investigación se realizará a nivel institucional de la empresa del Gobierno Provincial de Los Ríos, de la ciudad de Babahoyo, Provincia de los Ríos, con un universo de 287 personas que laboran en la institución, por lo que su realización es de un muestreo aleatorio proporcional

El Problema: Identificación y definición del objeto por estudiar.

Observación: Análisis empírico de los hechos.

Hipótesis: Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.

Investigación: Prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables.

Resultados: Confirmación o rechazo de la hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas (incorporación de resultados comprobados de la hipótesis).

3.3.1.- Método histórico lógico

La aplicación de este método nos permitirá descubrir el devenir y desarrollo de los fenómenos centrándonos en sus aspectos fundamentales y apoyándose en dos procedimientos.

El procedimiento histórico: Estará relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el de cursar de una etapa o período.

El procedimiento lógico: se ocupará de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia.

Lo lógico y lo histórico se complementan y vinculan mutuamente. Para descubrir cómo se suscitan los fenómenos, el método lógico se basará en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituirá un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no se limitará a describir de los hechos, también descubrirá la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de la investigación.

3.3.2.- Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicará en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, demostrar cómo se aplica e incide la implementación de los lineamientos generales para la capacitación continua en la empresa del Gobierno Provincial de Los Ríos. A través de la deducción de los resultados obtenidos.

3.3.3.- Método Inductivo Deductivo

La inducción la utilizaremos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasaremos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejará lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción será una forma de razonamiento, mediante la cual se pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad. En este caso, el hecho nos hará comprender que un conocimiento verdadero nos garantice una conclusión verdadera, siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

3.3.4.- Método descriptivo

Se usará este método en la investigación para clasificar y ordenar estadísticamente los datos conseguidos y nos facilitara conseguir la interpretación de como se aplica e incide en los valores.

3.4.- Técnicas e Instrumentos

3.4.1.- Técnicas

3.4.2.- Entrevistas

La técnica de la entrevista nos permitirá tener un acercamiento objeto sujeto, para determinar objetivamente las preguntas previamente establecidas en un patrón predefinido. A este se consideramos como entrevista dirigida.

A través de esta técnica nos permitirá obtener información por medio del dialogo entre dos o más personas.

La entrevista será estructurada (preguntas previamente elaboradas y ordenadas) la misma que nos conducirá a un acercamiento al personal directivo, empleados y trabajadores; objetos y sujetos de la investigación.

3.4.3.- Encuestas

La encuesta ayudará a obtener información a través de un cuestionario a las personas involucradas en la investigación de que como se aplica e incide la capacitación continua en la empresa del Gobierno Provincial de Los Ríos, de la ciudad de Babahoyo. La vamos a utilizar en la población determinada o por

muestreo, aplicaremos una encuesta tipo general que nos permita recoger las respuestas de todos los componentes de la organización. Además esta técnica nos posibilitará averiguar las causas, motivos o razones que origina el fenómeno

3.4.4.- Observación

La observación como técnica, resultado y un proceso es fundamental para la recopilación de datos, será una acción por medio de la cual, manipularemos los factores y efectos que incide la implementación de los cursos de capacitación en la empresa del Gobierno Provincial de Los Ríos, ubicada en la ciudad de Babahoyo, por lo tanto la técnica de la observación nos permitirá:

Lograr los objetivos propuesto en el proyecto de investigación.

Recopilar de forma planificada y coherente todos los datos.

Sistemáticamente ayuda a relacionar una observación efectuada con otra.

Está sujeto a comprobaciones para el control de validez y confiabilidad.

Las observaciones que se efectuaran, serán estructuradas; esta guía nos permitirá una observación sistemática garantizando la objetividad de los datos.

Implementar la capacitación continua hacia el talento humano será el campo de observación, permitiendo tomar información verídica de la vivencia real para registrarla y posteriormente hacer un análisis crítico.

3.4.5.- Instrumentos

Guías de entrevistas.

Cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas.

Fichas de observación.

3.5.- Población y Muestras de Investigación

3.5.1.- Población

La población o universo a investigarse lo conforman: El personal Directivo, empleados y trabajadores de la empresa del Gobierno Provincial de Los Ríos, de la ciudad de Babahoyo, Provincia de los Ríos.

La población estará constituida de la siguiente manera:

NIVEL	POBLACIÓN	MUESTRA	ÍNDICE
Ejecutivos	2	2	100%
Directivos	5	5	100%
Empleados	200	200	100%
Contratados	80	80	100%
TOTAL	287	287	100%

3.5.2.- Muestra

Por ser una población un poco pequeña, se ha considerado como muestra, escoger a todo el personal que labora en la institución; según su nivel.

3.6.- Análisis e Interpretación de los datos

Encuestas dirigidas a Directivos o Jefes Departamentales del Gobierno Provincial de Los Ríos.

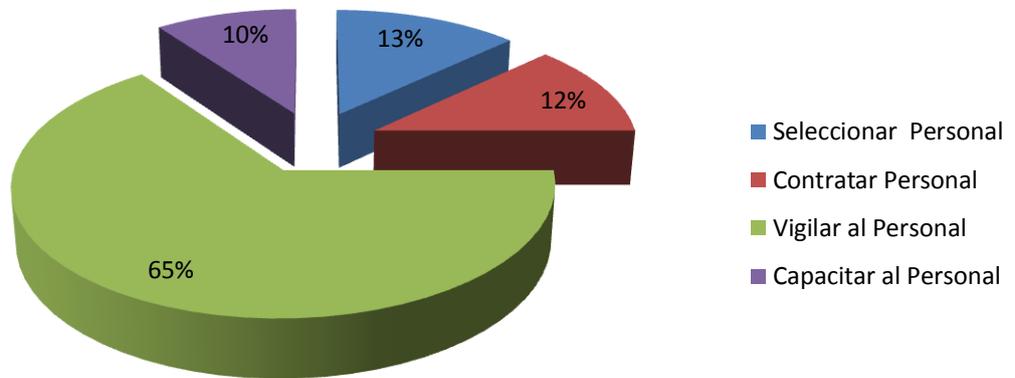
1.- ¿Existe un área, unidad o departamento de personal o RRHH?



ANALISIS: Preguntando si en el Gobierno Provincial de Los Ríos, existe un Departamento de Personal o Recursos Humanos, el 100% nos respondieron que Sí existe y está en pleno funcionamiento, aunque con mucha falencia.

2.- ¿Cuál es la importancia del Departamento de Recursos Humanos para el GPLR?

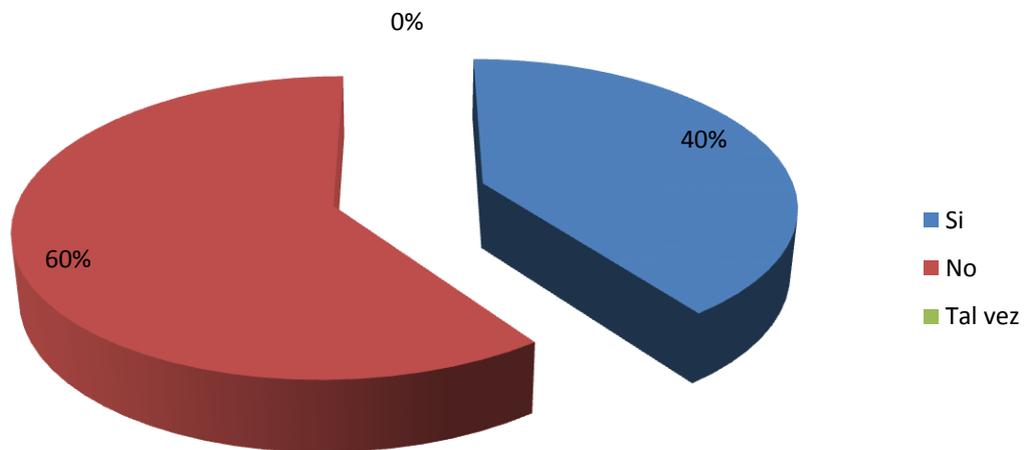
IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL GPLR



ANALISIS: Sobre la pregunta, ¿cuál es la importancia del Dpto. de Recursos Humanos en el Gobierno Provincial de Los Ríos? El 65% de los jefes encuestados dicen que la función principal del Departamento de Recursos Humanos es: Vigilar al Personal.

3.- ¿El Departamento tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos para el GPLR?

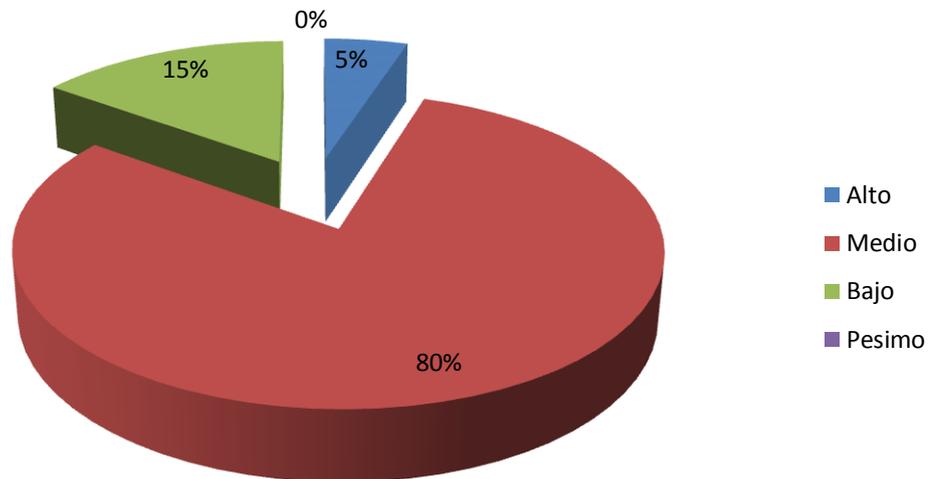
FIJACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL GPLR



ANALISIS: Para esta pregunta, manifestaron en un 60% que el Departamento de Recursos Humanos No tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos para el Gobierno Provincial de Los Ríos.

4.- ¿Cuál es el nivel de calificación técnico-profesional de los empleados del Departamento de RRHH?

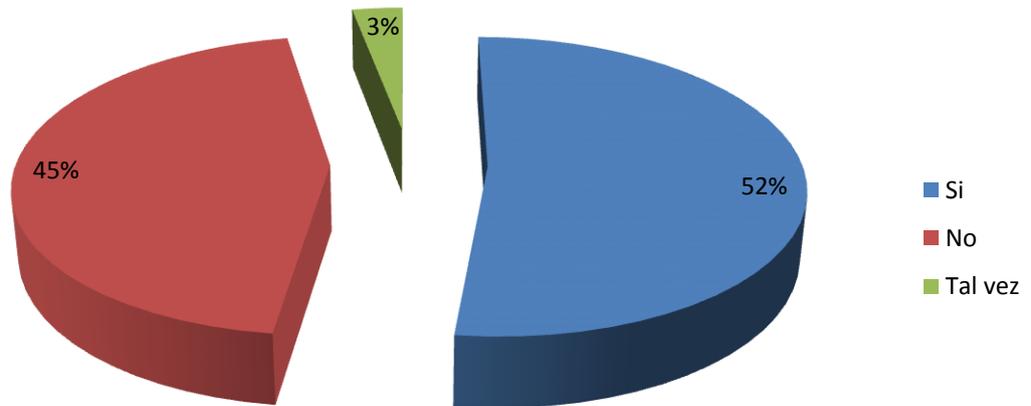
NIVEL DE CALIFICACION TECNICO- PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DEL DPTO. RR HH



ANALISIS: El nivel de calificación técnico-profesional de los empleados en el Gobierno Provincial de Los Ríos es del 80%, o sea; medio según los encuestados.

5.- ¿Dentro del sistema de incentivos se incluyen beneficios?

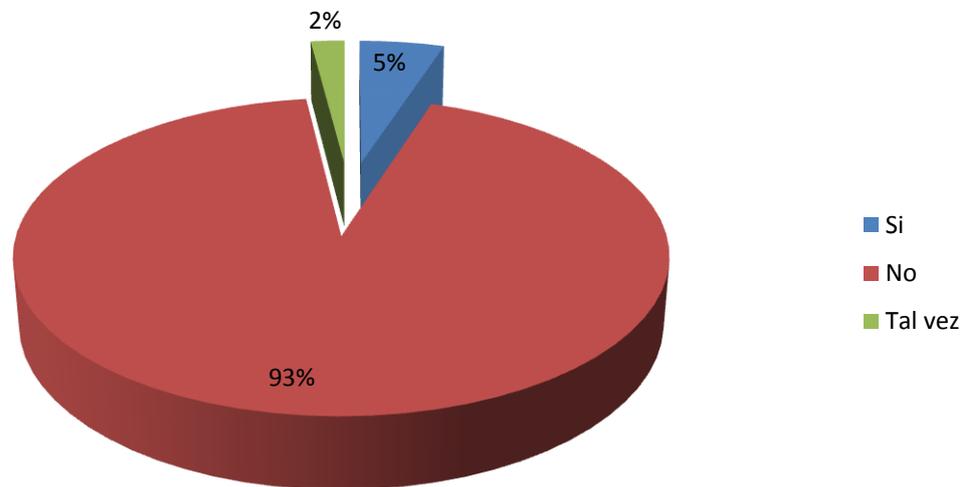
SISTEMA DE INCENTIVOS SE INCLUYEN BENEFICIOS



ANALISIS: El 52% de los encuestados manifestaron que **Sí** existen beneficios dentro de los incentivos, mientras que el 45% nos dijeron que **No** existen beneficios.

6.- ¿Existen beneficios fuera del sistema de remuneración?

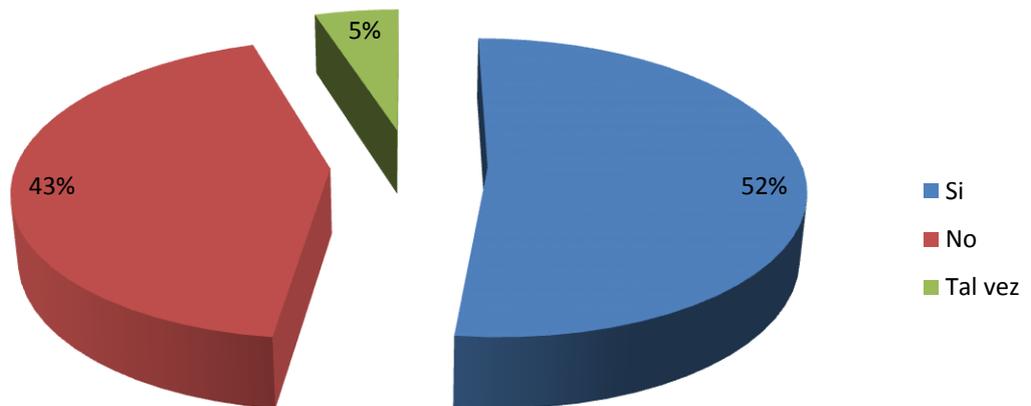
BENEFICIOS FUERA DEL SISTEMA DE REMUNERACION



ANALISIS: El 93% sostienen que No existen ninguna clase de beneficios fuera del sistema de remuneración.

7.- ¿Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los empleados?

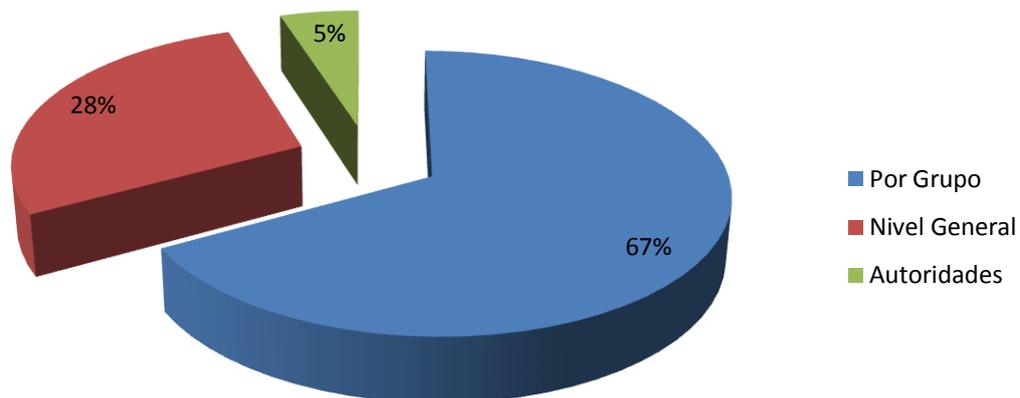
PREOCUPACION POR MANTENER LA SEGURIDAD DEL EMPLEO A LOS EMPLEADOS



ANALISIS: El 52% manifestaron que Si existe preocupación por mantener la seguridad en el trabajo de los empleados, ya que existe incertidumbre entre todos debido a los constantes compromisos políticos que mantienen las autoridades.

8.- ¿Cómo se realizan las capacitaciones en el GPLR?

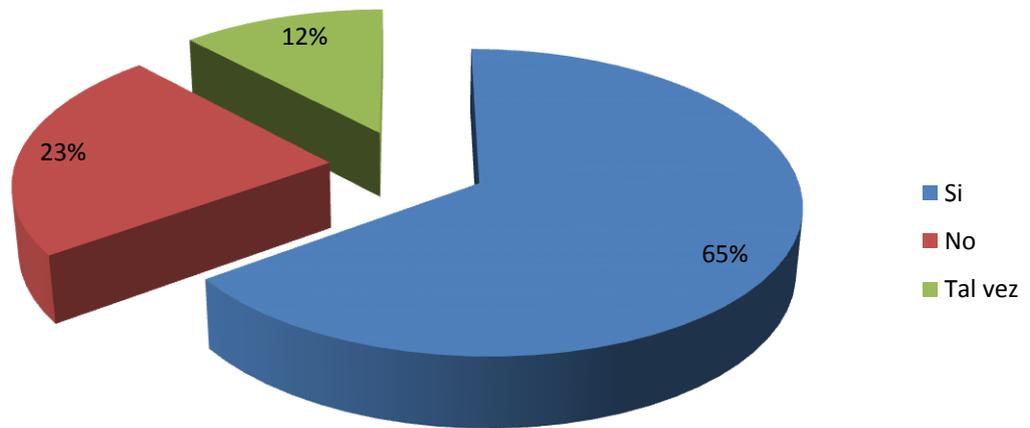
REALIZACION DE LAS CAPACITACIONES EN EL GPLR



ANALISIS: Las capacitaciones en el Gobierno provincial de Los Ríos, se vienen dando por grupo; así lo dijeron los 67% de encuestados. Ya que indicaron que parece que hay privilegios en ciertos sectores y no es lo mismo con todos por igual.

9.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?

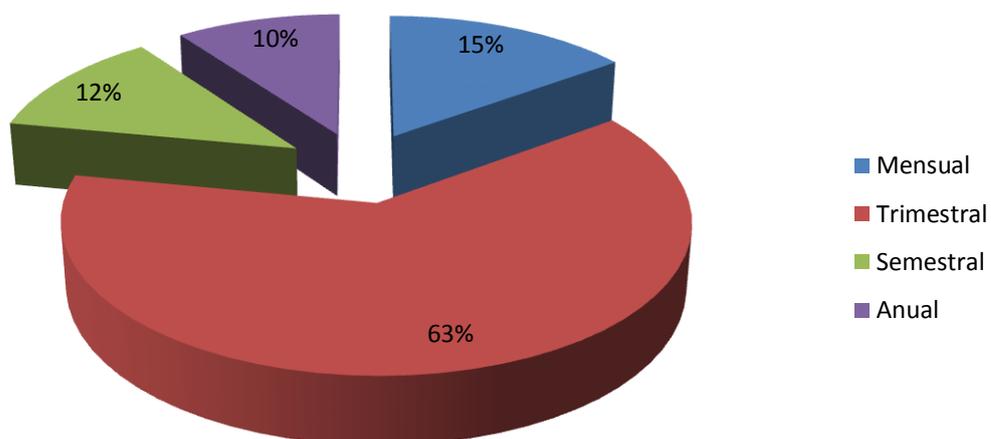
LIBERTAD EN EL EJERCICIO DEL CARGO



ANALISIS: Al parecer existe libertad en el ejercicio del cargo, según manifestaron los directivos encuestados en un 65%.

10.-¿Cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones de desempeño?

TIEMPO PARA LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



ANALISIS: Las evaluaciones en el Gobierno Provincial de Los Ríos, son realizadas cada tres meses, es lo que pudimos sacar en conclusión de acuerdo a lo que nos dijeron, o sea en un 63%.

Encuestas dirigidas a los Empleados del Gobierno Provincial de Los Ríos.

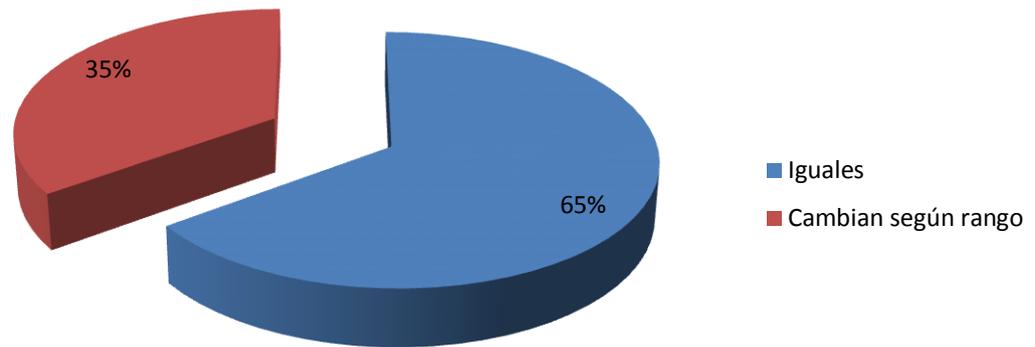
1.- ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?



ANALISIS: Con respecto a esta pregunta, los empleados están de acuerdo de que estando motivados todos, el desempeño organizacional mejoraría.

2.- ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de empleados en el GPLR, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?

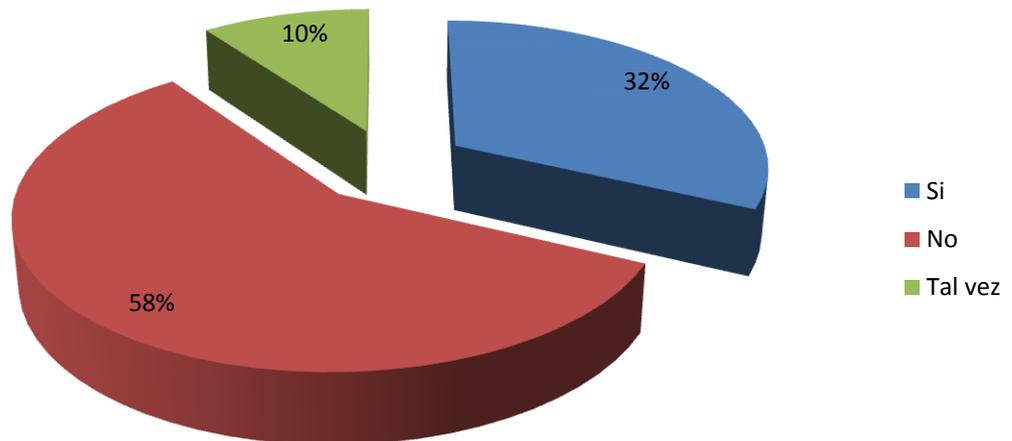
RECOMPENSAS IGUALES EN TODOS LOS NIVELES DE LOS EMPLEADOS DEL GPLR



ANÁLISIS: El 65% de los empleados manifiestan que las recompensas que reciben son iguales

3.- ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del GPLR? (¿en qué se diferencian?)

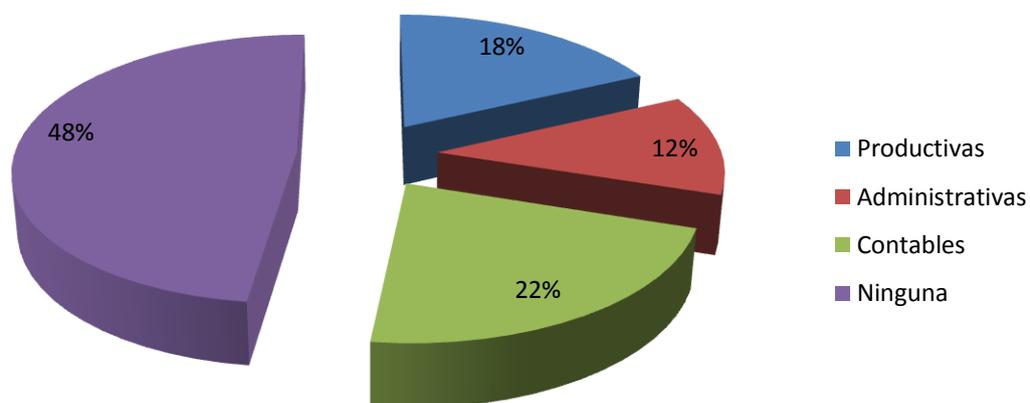
CAPACITACION TECNICA PARA LOS EMPLEADOS



ANALISIS: El 58% de los empleados consultados respondieron que no reciben ninguna capacitación de ninguna índole, no así para ciertos grupos que son privilegiados

4.- ¿Qué tipo de actividades capacitadoras se realizan?

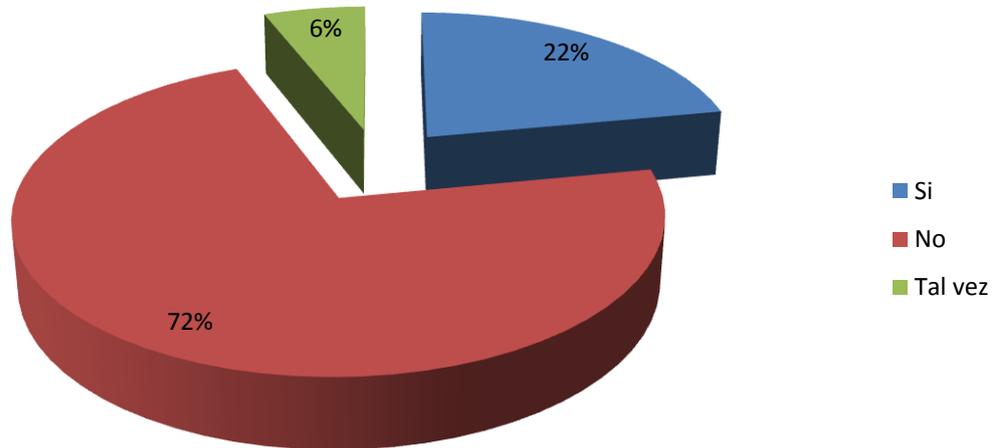
TIPOS DE ACTIVIDADES CAPACITADORAS QUE REALIZAN



ANALISIS: Entre las actividades capacitadoras que se realizan, el 48% manifiestan que no se dan dichas capacitaciones, mientras que el 22% dicen contables, el 18% productivas.

5.- ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del GPLR?

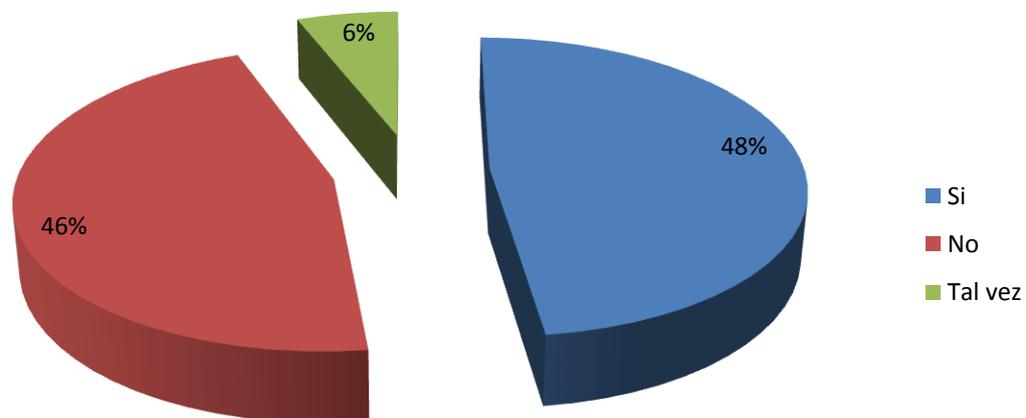
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE CARRERA PARA LOS EMPLEADOS



ANALISIS: Dentro de las oportunidades de desarrollo de carrera para los empleados el 72% consideran que no existe la oportunidad, el 22% indica que si existe la oportunidad de desarrollo de la carrera y el 6% Tal vez.

6.- ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del empleado?

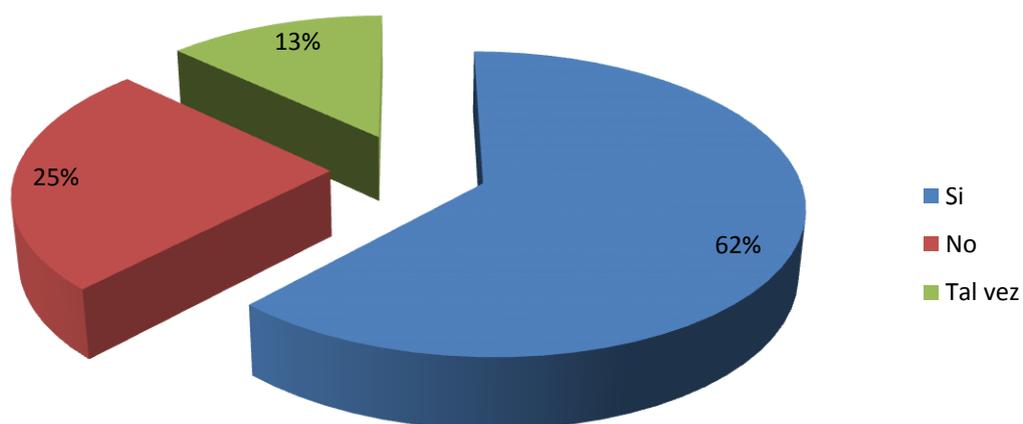
AMBIENTE QUE ESTIMULE AL BUEN DESEMPEÑO DEL EMPLEADO



ANALISIS: de los empleados encuestados el 48% considera que el ambiente de trabajo en el cual se desempeña es estimulante mientras que el 46% indica que no lo es, y un mínimo de 6% piensa tal vez.

7.- ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?

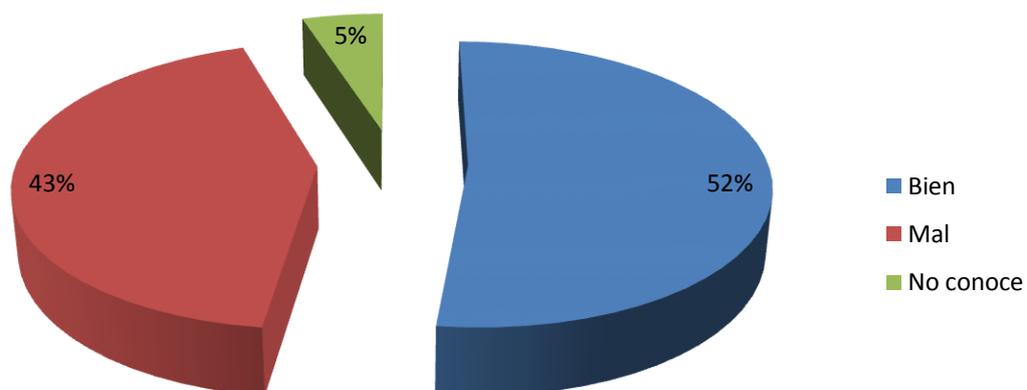
LAS CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES, SON APROPIADAS



ANALISIS: en cuanto a las condiciones físico ambientales el 62% considera que son las apropiadas el 25% opina que no son las adecuadas, y un 13% considera que tal vez.

8.- ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?

EN LAS EVALUACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, ¿CÓMO HA SALIDO?



ANALISIS: En cuanto a las evaluaciones sobre el clima organizacional el 52% indico que han salido Bien en la evaluación, mientras que el 43% considera que han salido Mal en la evaluación y el 5% no conoce nada sobre el tema.

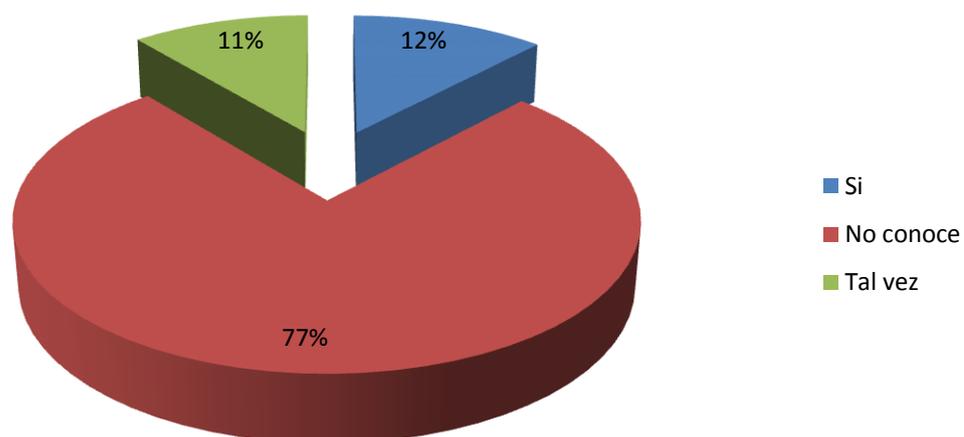
9.- ¿Existe libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?



ANALISIS: El 63% indica que no existe libertad en el ejercicio del cargo el 28% corresponde a los empleados que opinan que si existe libertad y el 9% no conoce sobre el tema.

10.- ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?

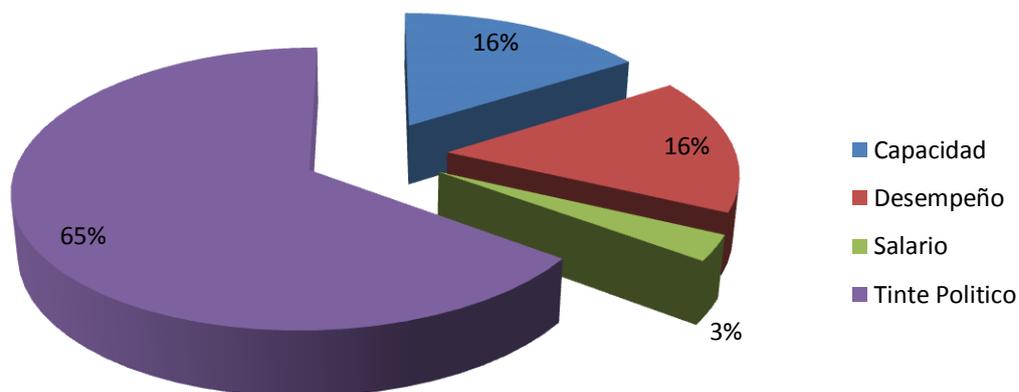
LAS DECISIONES EN CADA PUESTO DE TRABAJO, SE TOMAN EN CONJUNTO CON LOS EMPLEADOS



ANALISIS: En cuanto a las decisiones en cada puesto de trabajo el 77% no tiene conocimiento el 12% considera que Si y el 11% indica que tal vez.

11.- ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?

LAS EVALUACIONES SON UTILIZADAS PARA EVALUAR: CAPACITACION, SALARIOS, DESPIDOS, OTROS

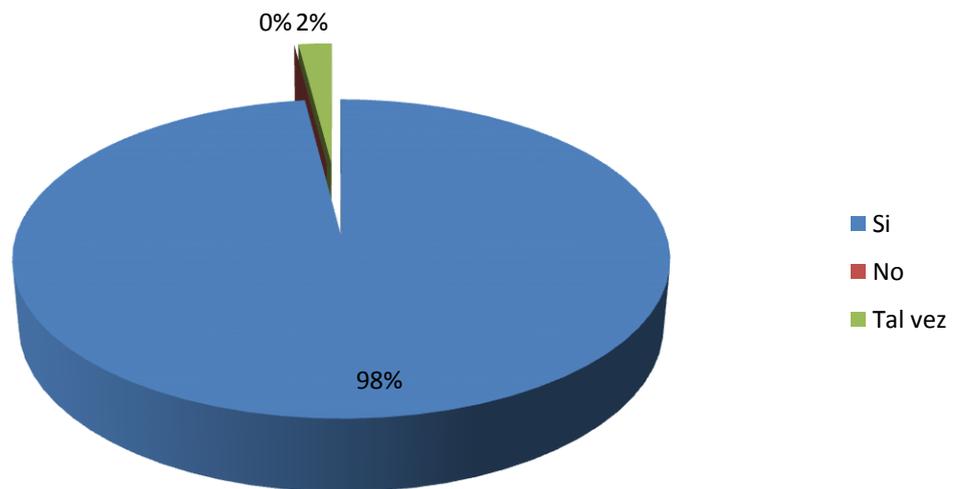


ANALISIS: en lo que respecta a las evaluaciones el 65% indica que son Tinte Político, el 16% considera que la evaluación se la realiza para evaluar la Capacidad, el otro 16% se basa en el Desempeño del empleado y un mínimo de 3% lo define por Salario.

Encuestas dirigidas a los Contratados del Gobierno Provincial de Los Ríos.

1.- ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?

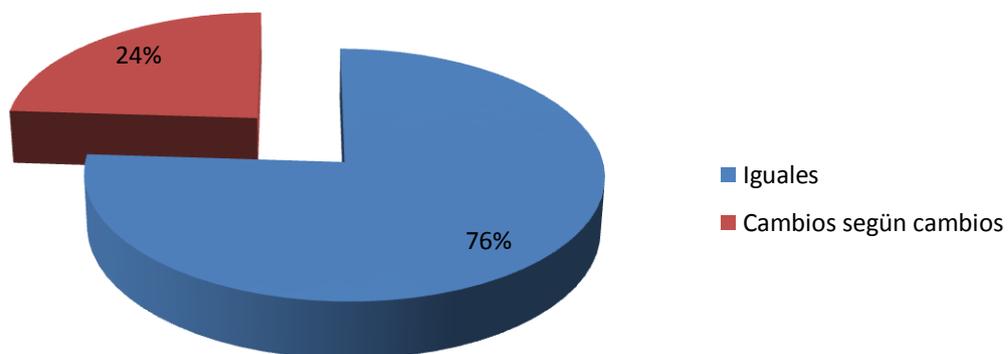
FUERZA LABORAL MOTIVADA, TIENE UN MEJOR DESEMPEÑO A NIVEL ORGANIZACIONAL



ANALISIS: De los empleados encuestados el 98% considera que una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional mientras que 2% considera que No.

2.- ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de empleado en el GPLR, o van cambiando según el rango que ocupa el empleado en el mismo?

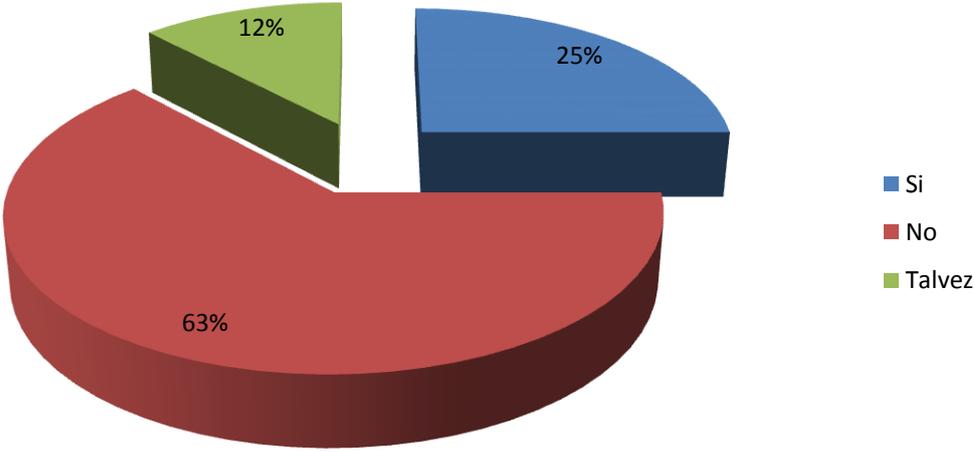
RECOMPENSAS IGUALES EN TODOS LOS NIVELES DE LOS EMPLEADOS DEL GPLR



ANALISIS: EL 76% de los empleados indico que todas las recompensas son Iguales mientras el 24% considera que no.

3.- ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los contratados del GPLR? (¿en qué se diferencian?)

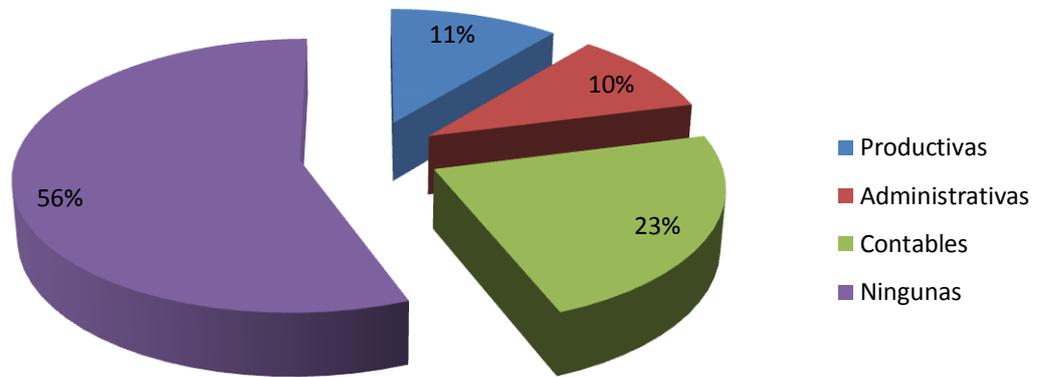
CAPACITACION TECNICA PARA LOS EMPLEADOS



ANALISIS: El 63% de los empleados indica que no existe capacitación mientras el 25% considera que si se realiza la capacitación respectiva y el 12% que tal vez.

4.- ¿Qué tipo de actividades capacitadoras se realizan?

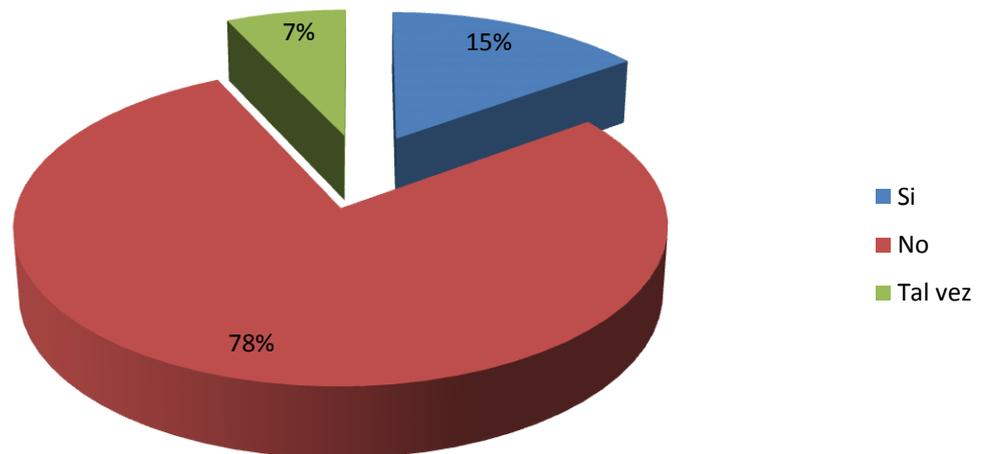
TIPOS DE ACTIVIDADES CAPACITADORAS QUE REALIZAN



ANALISIS: El 56% indica que no se realiza ninguna actividad capacitadora, el 23% indica que se realizan actividades capacitadoras contables, 11% opina que se realizan actividades capacitadoras productivas, el 10% que se realizan actividades capacitadoras administrativas.

5.- ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los contratados del GPLR?

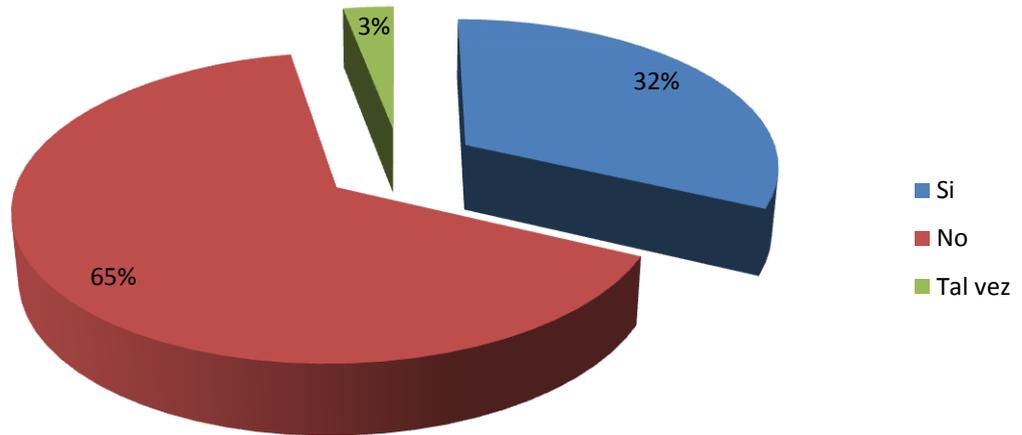
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE CARRERA PARA LOS CONTRATADOS



ANALISIS: El 78% indica que no existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los contratados, el 15% opina que Si existe oportunidad y el 7% considera que tal vez.

6.- ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del empleado?

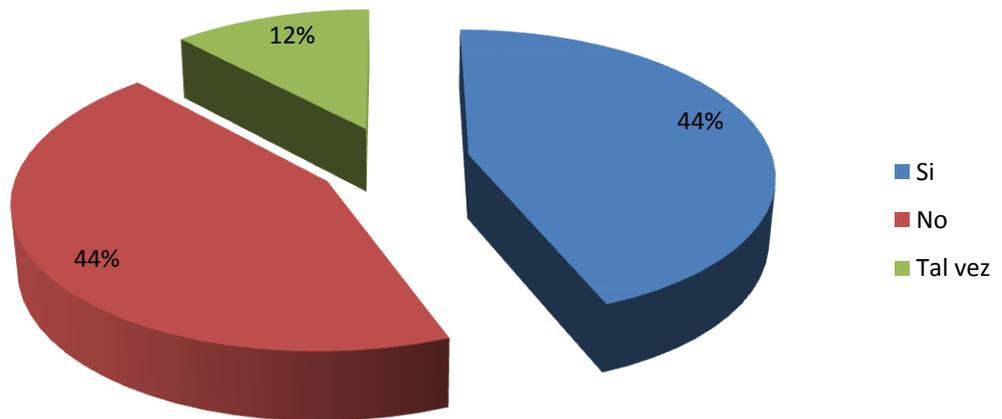
AMBIENTE QUE ESTIMULE AL BUEN DESEMPEÑO DEL EMPLEADO



ANALISIS: El 65% de los empleados considera que no existe un estímulo al buen desempeño del empleado, el 32% considera que Si existe y el 3% considera que tal vez.

7.- ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?

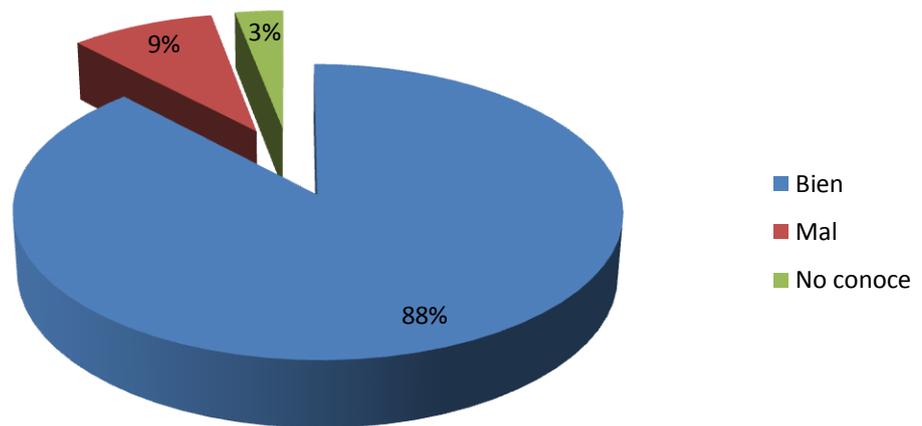
LAS CONDICIONES FISICO-AMBIENTALES, SON APROPIADAS



ANALISIS: El 44% de los empleados consideran que las condiciones físico-ambientales Si son las apropiadas, el 44% considera que no son las apropiadas y el 12% que tal vez.

8.- ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?

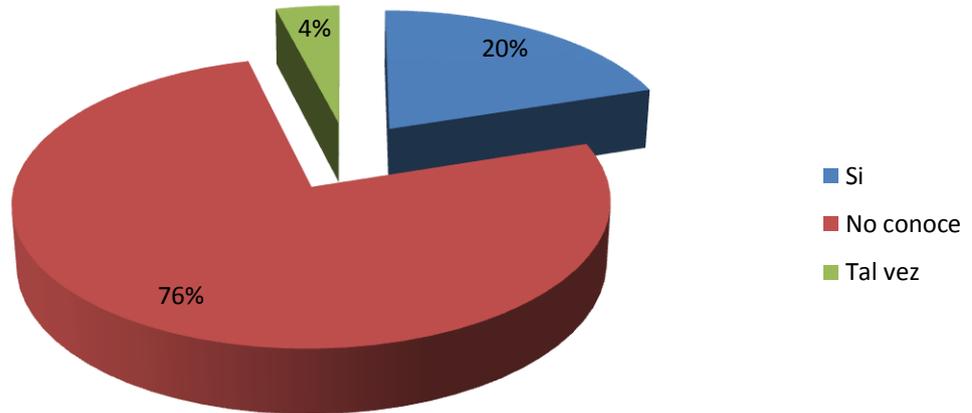
EN LAS EVALUACIONES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL, ¿CÓMO HA SALIDO?



ANALISIS: EL 88% de los encuestados considera que en las evaluaciones ha salido Bien, el 9% considera que Mal y el 3% no conocen sobre el tema.

9.- ¿Existe libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?

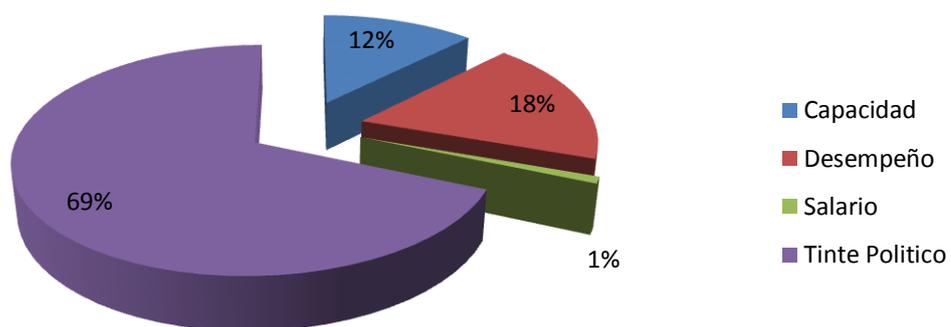
EXISTE LIBERTAD EN EL EJERCICIO DEL CARGO?



ANALISIS: El 76% de los empleados encuestados consideran que No conoce sobre el tema, el 26% considera que si existe la libertad de ejercicio en el cargo y el 4% indica que tal vez.

10.- ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?

LAS EVALUACIONES SON UTILIZADAS PARA EVALUAR: CAPACITACION, SALARIOS, DESPIDOS, OTROS



ANALISIS: El 69% considera que las evaluaciones se definen por Tinte Político, 18% que las evaluaciones son por cuestiones de desempeño, 12% basado en la capacidad y el 1% en base al salario.

3.6.1.- Entrevista dirigida al Prefecto del Gobierno Provincial de Los Ríos.

	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Que se busca a través de las evaluaciones?	Medir el nivel de capacidad de cada empleado, con el fin de irlos ubicando de acuerdo a su perfil.
2	¿Qué tipo de evaluación se realiza?, ¿Cómo se realiza con que instrumentos?	El tipo de evaluación que se aplica es la de por competencias. Se lo realiza a través de resultados.
3	¿Cómo se miden los resultados de la capacitación?	A través de los rendimientos en sus puestos de trabajos.
4	¿Se realiza capacitación en el GPLR?, ¿Cómo se administra?	Estamos capacitando de acuerdo a las necesidades de los empleados. A través de RR.HH, que es la encargada de administrarlos.
5	¿Qué tipos de contratos se utilizan dentro del GPLR?, ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de contrato en los diferentes puestos?	El tipo de contrato que utilizamos es el que rige en el ministerio laboral, somos respetuosos en esos aspectos, y no existe ninguna diferencia en los contratos.
6	¿Qué busca el GPLR con la motivación de sus empleados?	Creo que cuando una persona se encuentra motivada rinde en su más alto nivel.
7	Cuáles son los principales aportes del área de Recursos Humanos para el GPLR?	Bueno, el área de Recursos Humanos se preocupa en tener motivado al personal, a través de las capacitaciones; pero muchas veces no cumplen con aquello por una serie de trabajos que tienen que cumplir.
8	¿Cuál es la situación actual del GPLR en cuanto a motivación y evaluación de desempeños de sus empleados?	Estamos trabajando para llevar a cabo una serie de capacitaciones, de tal forma que se mantenga incentivado a todo el personal y puedan rendir en lo máximo en sus puestos de trabajo.

Gracias por participar.

3.7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.7.1.- Conclusiones

3.7.1.1.- En el GPLR cuenta con los espacios físicos para brindar una atención eficiente a los usuarios.

3.7.1.2.- En el GPLR no existe la respectiva motivación laboral lo cual dificulta para el desarrollo y comportamiento organizacional lo que evidencia en el desempeño de sus colaboradores.

3.7.1.3.- En el GPLR no hay un programa o tipo de capacitaciones o evaluaciones de desempeño lo que deducimos que no hay cumplimiento a la planificación estratégica del GPLR.

3.7.2.- Recomendaciones

3.7.2.1 En el GPLR hay que capacitar sobre el sistema de Desarrollo Organizacional para fomentar un clima laboral eficiente y comprometido con los objetivos y pertinencia.

3.7.2.2 Fomentar la motivación laboral y las respectivas recompensas laborales con equidad de acuerdo a la función o cargo asignado.

3.7.2.3 Realizar capacitaciones a nivel interno con la finalidad de mejorar su desempeño y lograr la excelencia de sus colaboradores dentro del GPLR.

CAPITULO IV.- MARCO PROPOSITIVO

4.1. Título

MOTIVACION LABORAL POR LA EXCELENCIA DEL DESEMPEÑO EN EL
GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS.

4.2. Justificación

Esta propuesta es importante porque incentiva al ser humano para adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder desempeñar de mejor manera su labor, la motivación al talento humano va desarrollando la necesidad para el desarrollo organizacional e involucrarse con pertinencia para poder realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que va tener éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Es necesario porque toda empresa tiene claro que el desarrollo del talento humano representa la inversión de mayor rentabilidad y perdurabilidad, frecuentemente es un tanto complicado lograr enfocar los esfuerzos de forma que se pueda planificar y ejecutar de forma correcta la aplicación de dicha inversión. Para este efecto el talento humano debe estar motivado y comprometido con la gestión que la empresa realiza. La Motivación laboral: consiste en definir cómo los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo o económicamente.

4.3. Fundamentación

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden des cosas:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona.
- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

* Las necesidades fisiológicas. El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales

que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

* Las necesidades de seguridad. Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

* Las necesidades sociales. Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

* Las necesidades de estima. A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

1.- Las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento;

2.- las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un

mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Necesidades de autorrealización. Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir

tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

* Higiénicos y motivadores. Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito

4.3. OBJETIVOS

4.4.1. Objetivo general

Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.

4.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.

4.5. Importancia

4.6. Ubicación contextual

Institución: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RÍOS.

Ubicación: Av. Universitaria y Clemente Baquerizo (Cdla. El Mamey).

Cantón: Babahoyo.

Provincia: Los Ríos.

País: Ecuador.

➤ Generalidades

Para la realización del seminario Taller nos proponemos analizar los conceptos de la Motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro del Gobierno Provincial de Los Ríos.

Nuestros objetivos para poder llevarlo a cabo son:

- Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.

4.7. Desarrollo

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (1)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(2)

“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(3)

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Sobre la base de ciertos datos, que en el final de la monografía se hará referencia a la fuente de los mismos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

(1) Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208.

(2) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades

elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

(3) Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501.

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “la situación social”; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de las Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

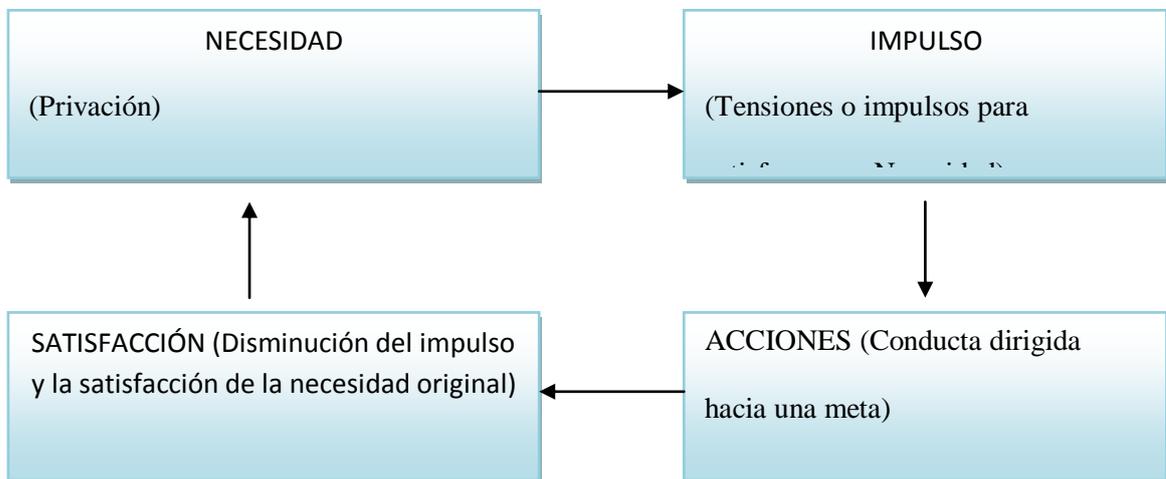
Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Al hacer una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

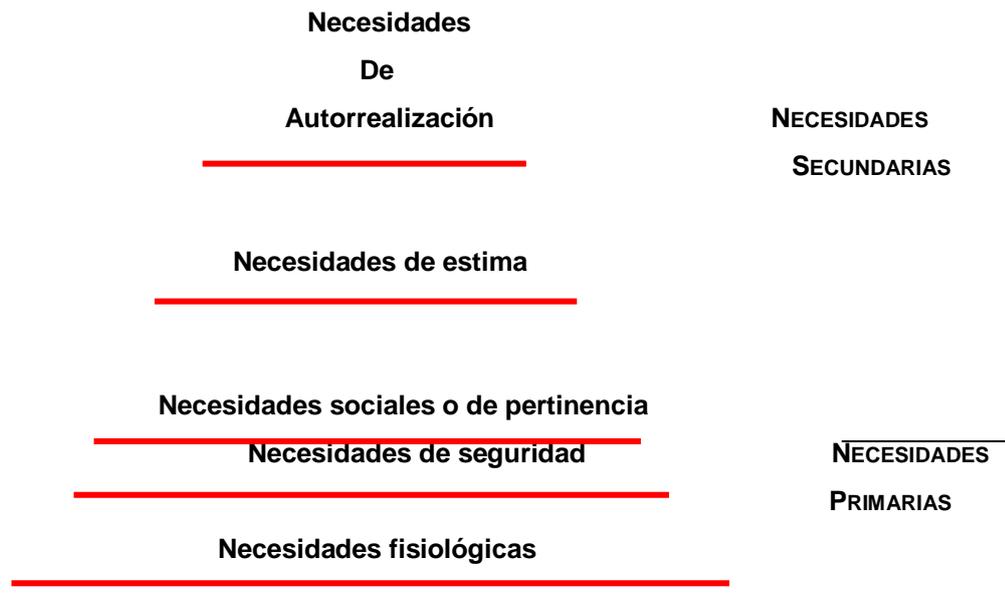
4.8. Teoría de las Necesidades:

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

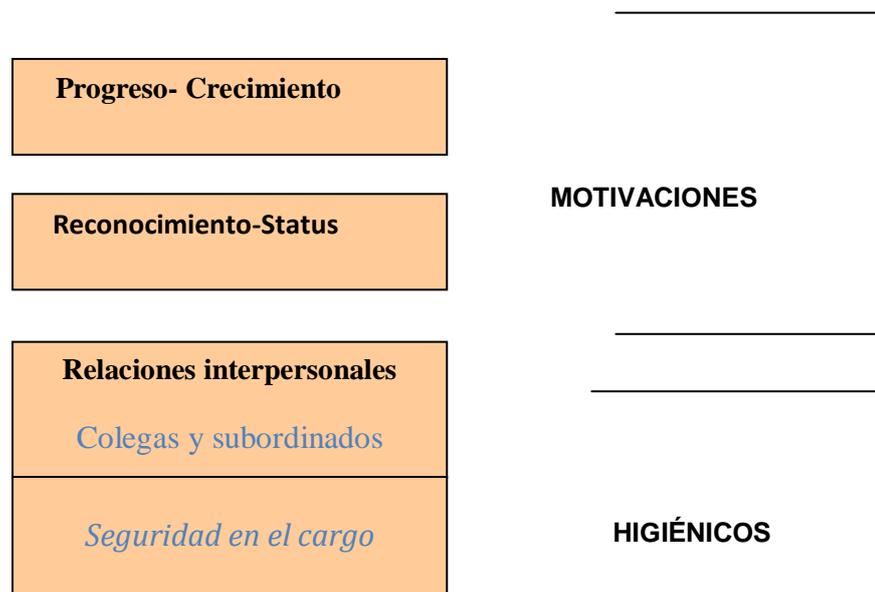


Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas. La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.



Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.



Salario
Vida personal

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

4.9. Teoría de la Equidad:

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

4.10. Teoría de la expectativa:

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

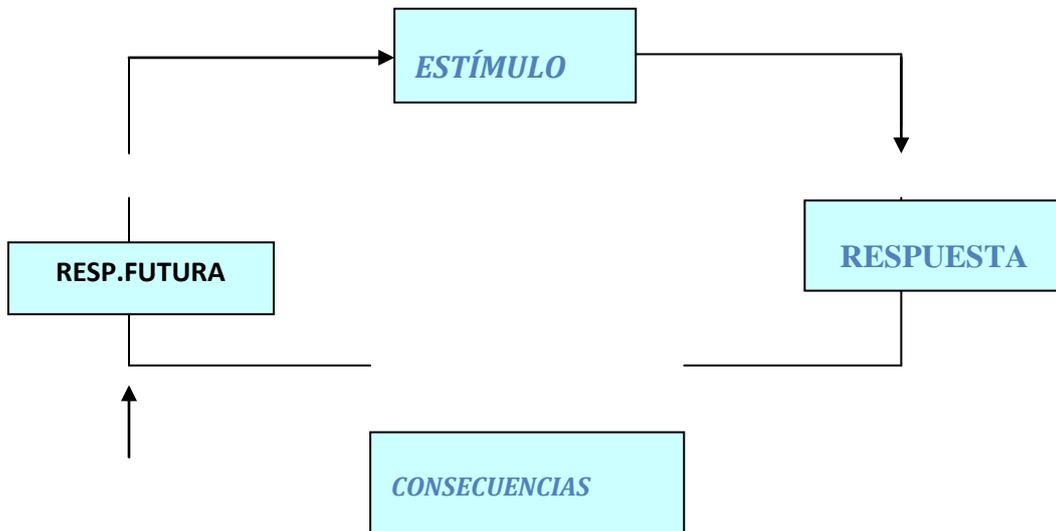
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

4.11. Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:



A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

“Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”(4)

4.12. Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

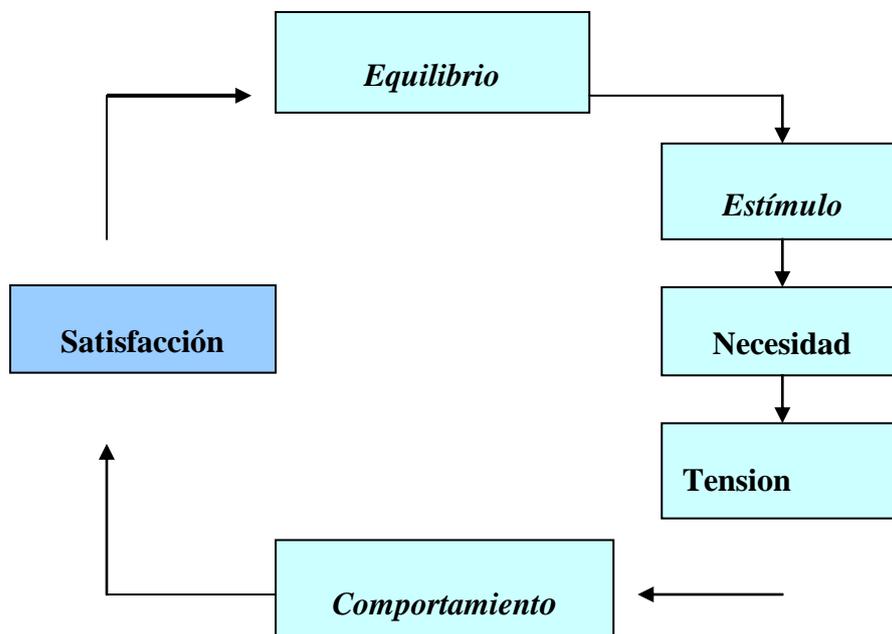
Christopher Early y Christine Shalley describen tres fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

4.13. Ciclo Motivacional:

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

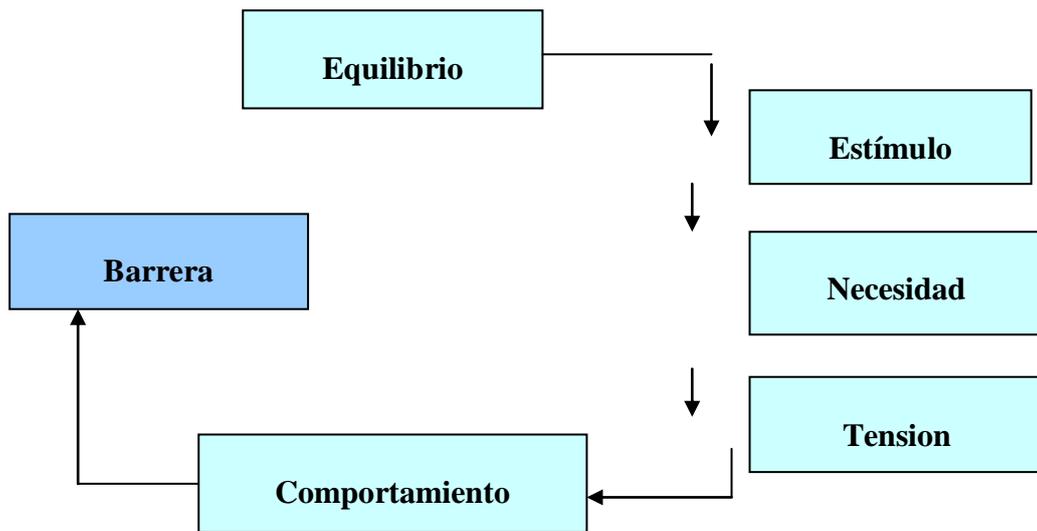


(4) Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R.. Administración 6a Edición. Editorial Person.

México, 1996. Pág. 502

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:



Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

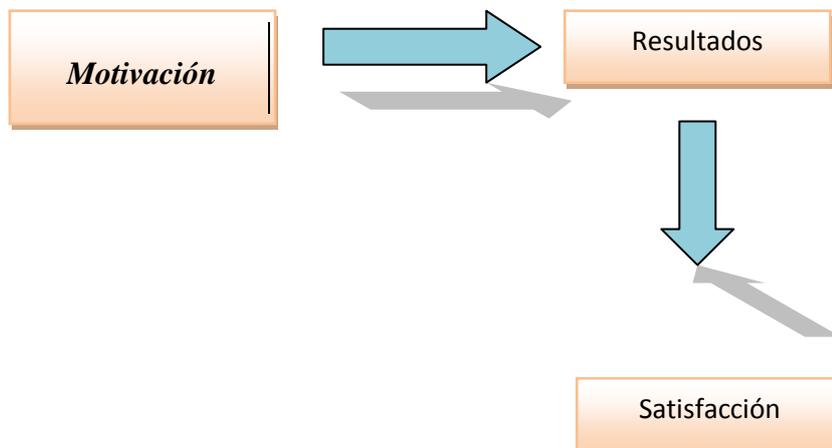
Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- 1) Desorganización del comportamiento
- 2) Agresividad
- 3) Reacciones emocionales
- 4) Alineación y apatía.

4.14. Diferencia entre Motivación y Satisfacción

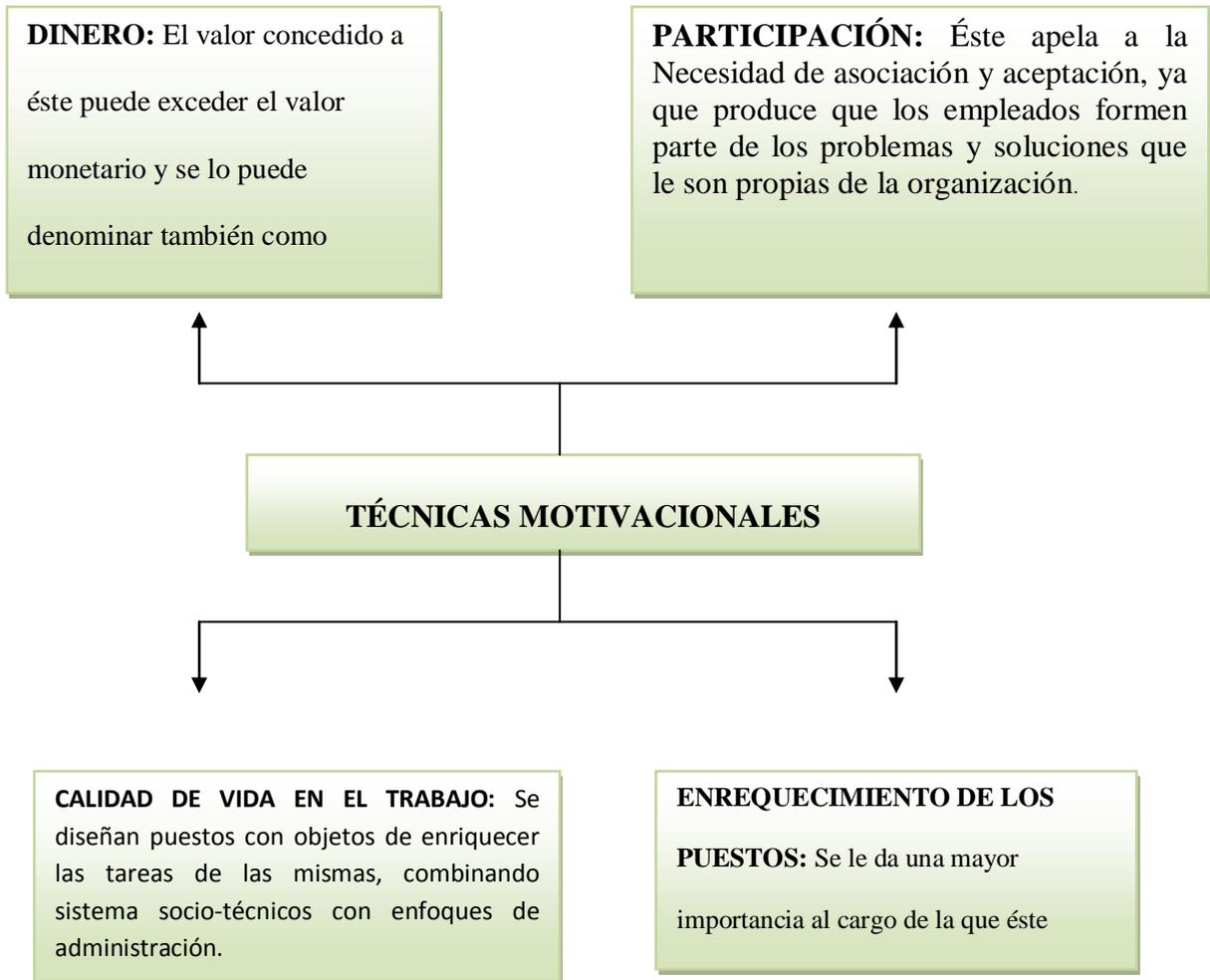
Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.



4.15. Técnicas de la Motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:



4.16. Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

4.17. Importancia del Director en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

4.18. Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.



BIBLIOGRAFÍA

1. **ÁLVAREZ, M.** (2004) El Liderazgo de la Calidad Total. España: Editorial Escuela Española.
2. **COWELL, D.** (2005) Mercadeo de Servicios. Editorial Legis Serie Empresarial. Bogotá.
3. **DAVIS, K. y NEWTROM, J.** (2006) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A. México.
4. **DESSLER Gary** (2006) “Administración del Personal”, 6a. Ed.--México: Prentice- Hall. Hispanoamericana.
5. **FARRO, F.** (2005) Gerencia de Centros Educativos: Hacia la calidad total. Lima: Centro de Proyección Cristiana.
6. Gibson **JAMES & John IVANCEVICH** (2003) “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”, 10a. Ed.--Santiago: McGraw-Hill Interamericana.
7. **GÓMEZ, Luís** (2004). Gestión de los Recursos Humanos. México. Prentice Hall.

- 8. GORDEN, Judith.** (2005). Comportamiento organizacional. 5ª Edición México. Prentice Hall.
- 9. HERNÁNDEZ, R. Fernández, C. y Baptista, P.** (2004). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.
- 10. HILL-Jones** (2005). Administración Estratégica: "Un enfoque integrado". México.
- 11. MILKOVICH, G y BOUDREM, T.** (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- 12. PALMA, S.** (1998). Motivación y Desempeño Laboral. Separata Fac. Psicología URP. Lima.
- 13. PALMA, S.** (1999). Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M.
- 14. STEPHEN, Robbins** (1999). Comportamiento organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México.

ANEXOS

ANEXO 01.

FICHA DE OBSERVACIÓN No. 1

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

FECHA:

OBJETIVO: DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

ASPECTOS OBSERVABLES	TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NUNCA
1. Reglamento interno			
2. Plan estratégico			
3. planificación organizacional			
4. Planificación financiera			
5. Planificación estratégica de personal			

ANEXO 02.

GUIA DE ENTREVISTA

Tipo: Documental

DIRECTIVOS

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

FECHA:

OBJETIVO: DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS.

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

	PREGUNTAS	CONTENIDOS
1	¿Que se busca a través de las evaluaciones?	
2	¿Qué tipo de evaluación se realiza?, ¿Cómo se realiza con que instrumentos?	
3	¿Cómo se miden los resultados de la capacitación?	
4	¿Se realiza capacitación en el GPLR?, ¿Cómo se administra?	
5	¿Qué tipos de contratos se utilizan dentro del GPLR?, ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de contrato en los diferentes puestos?	
6	¿Qué busca el GPLR con la motivación de sus empleados?	
7	Cuáles son los principales aportes del área de Recursos Humanos para el GPLR?	
8	¿Cuál es la situación actual del GPLR en cuanto a motivación y evaluación de desempeños de sus empleados?	

Gracias por participar

ANEXO 03.

FICHA DE ENCUESTA

Tipo: Documental

DIRECTIVOS

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

FECHA:

OBJETIVO: DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS.

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

Cuestionario:

1.- ¿Cuáles han sido los mayores logros y/o problemas del GPLR en los últimos 5 años?

.....

2.- ¿Cuáles han sido los logros de la Autogestión Financiera y académica durante los últimos 3 años?

.....

3.- ¿Existe un área, unidad o departamento de personal o RRHH?

.....

4.- ¿Cuáles son las metas, objetivos y funciones de esta área?

.....

5.- ¿Cuál es la importancia del área de Recursos Humanos para del GPLR?

.....

6.- ¿El área tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos para el GPLR?

.....

7.- ¿Cuál es el nivel de calificación técnico-profesional de los trabajadores de esta unidad de RRHH?

.....

8.- ¿Dentro de las funciones del Departamento de RR.HH. está la motivación al personal? ¿Qué políticas y procedimientos utilizan para llevar esto a cabo?

.....

9.- A qué nivel se realizan las actividades para motivar al personal? (como unidad de RR.HH., a nivel de desempeño)¿?

.....
10.- ¿Dentro del sistema de incentivos se incluyen beneficios?
.....

11.- ¿Existen beneficios fuera del sistema de remuneración?
.....

12.- ¿Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores?
.....

13.- ¿Qué tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)?
.....

14.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?
.....

15.- ¿Se realiza evaluación del desempeño? ¿Cada cuanto tiempo es realizada?
.....

16.- ¿Luego de la evaluación existen premios o castigos para los empleados?
.....

ANEXO 04.

ENCUESTA.

Tipo: Documental

EMPLEADOS

Modalidad participativa

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

FECHA:

OBJETIVO: DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS.

Instrucciones: comedidamente solicitamos de acuerdo a su criterio razonado, contestar la siguiente encuesta.

Cuestionario:

1.- ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?

.....

2.- ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el GPLR, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?

.....

3.- ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del GPLR? (¿en qué se diferencian?)

.....

4.- ¿Qué tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)

.....

5.- ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del GPLR?

.....

6.- ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?

.....

7.- ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?

.....

8.- ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?

.....

9.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?

.....
10.- ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?
.....

11.- ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?
.....

ANEXO 05.

ENCUESTA.

Tipo: Documental

CONTRATADOS

Modalidad participativa

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS

FECHA:

OBJETIVO: DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PUBLICOS EN EL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOS RIOS.

Instrucciones: comedidamente solicitamos de acuerdo a su criterio razonado, contestar la siguiente encuesta.

Cuestionario:

1.- ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?

.....

2.- ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el GPLR, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?

.....

3.- ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del GPLR? (¿en qué se diferencian?)

.....

4.- ¿Qué tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)

.....

5.- ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del GPLR?

.....

6.- ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?

.....

7.- ¿Considera que las condiciones físico-ambientales son apropiadas?

.....

8.- ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?

.....

9.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)

.....

10.- ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?

.....