

**“MOTIVACION,CLIMA LABORAL Y
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL NO DOCENTE
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y
NATURALES”**

TRABAJO DE INTEGRACION FINAL

TECNICATURA EN GESTION UNIVERSITARIA

**ALUMNAS: MARIELA PADRON, PATRICIA
VACCARO**

**DIRECTORA: MARIA INES GONZALEZ CARELLA
2016**

INDICE

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVES	4
INTRODUCCIÓN	5

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	8
Interrogantes	8
Objetivos:	
- Objetivo General	10
- Objetivos Específicos	10
Justificación.....	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1.) LA MOTIVACIÓN	13
1.1) La motivación: surgimiento de las Teorías	14
1.2) Teorías de la Motivación:	16
1.2.1) Teorías de Contenido:	17
1.2.1.1.) Teoría de las necesidades de MASLOW.....	17
1.2.1.2) Teoría X-Y de MC GREGOR	18
1.2.1.3) Teoría ERC de ALDERFER	19
1.2.1.4) Teoría Bifactorial de HERZBERG	20
1.2.1.5.) Teoría de las motivaciones sociales de MC CLELLAND	23
1.2.2) Teorías de Proceso: Teoría de la expectativa o instrumentalidad.....	24
1.2.2.1) Teoría VIE de VROOM	25
1.2.2.2) Teoría de circulación de PORTERy LAWLER.....	26
1.2.2.3) Teoría de Path-Goal de GEORGOPOULOS MAHOMEY y JONES	26
1.2.2.4) Teoría de la Equidad de ADAMS	26

1.2.2.5) Teoría de la Expectativa de NADLER y LAWLER	27
1.2.2.6.) Teoría de la finalidad o de las metas de LOCKE	27
2.) CUADRO RESUMEN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN	28
3.) MOTIVACIÓN LABORAL	30
4.) CLIMA ORGANIZACIONAL y SATISFACCIÓN LABORAL	33
5.) PRODUCTIVIDAD LABORAL	36
6.) REMUNERACIÓN	42
6.1.) Antecedente sobre el dinero en relación a la motivación laboral.	42
6.2. Aplicación de los modelos de motivación en relación al dinero...	43
7.) INFRAESTRUCTURA	45
8.) EQUIPAMIENTO	47
<u>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</u>	50
Hipótesis	50
Instrumento de recolección de datos	50
Presentación de la Muestra	51
<u>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</u>	52
Abordaje Cualitativo.....	52
Abordaje Cuantitativo.....	59
<u>CAPÍTULO V: CONCLUSION</u>.....	64
<u>CAPITULO VI: PROPUESTAS Y LIMITACIONES</u>.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXO.....	71

TÍTULO

“Motivación, Clima Laboral y Productividad del personal no docente de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales”

RESUMEN

El trabajo es una faceta importante en la vida de las personas, no sólo porque de ello se obtiene una compensación a través de la remuneración, sino que además permite cumplir con dos funciones principales: la integración del individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad como asimismo la producción de bienes y servicios que la misma sociedad necesita.

Es por ello que la satisfacción en el trabajo es tan importante como también la motivación que el individuo obtiene de su entorno para lograr un trabajo productivo con la posibilidad de que el trabajador pueda desarrollar sus potencialidades.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general describir la influencia de la motivación en la productividad de los no docentes de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de esta Universidad, en el año en curso (2016).

Las variables de estudio de este trabajo serán la *Motivación*, la *Satisfacción en el trabajo* (que es el resultado de factores internos y externos) y la *Productividad Laboral*.

A través de su desarrollo se pretende aclarar, aunque sea en parte, las relaciones existentes entre la satisfacción y la productividad en la citada Unidad Académica, en relación a su motivación laboral.

PALABRAS CLAVES: *Motivación Laboral, Clima Organizacional, Satisfacción y Productividad Laboral No Docentes F.C.E.y N.*

INTRODUCCIÓN

La Universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja por la variedad de estamentos ¹ que la componen. Esto genera una gran variedad de percepciones que los miembros tienen de la organización y que se ven reflejados en diferentes climas laborales.

Si tenemos en cuenta que el recurso más importante en toda organización es el ser humano, entonces, entendemos que es importante conocer los factores que determinan las actitudes de los trabajadores frente a su labor en un determinado ambiente laboral. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros y en la forma en que los trabajadores perciben su rendimiento y satisfacción en el trabajo que desempeñan.

La adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, es tener un ambiente sano, productivo y eficaz, logrando de esta forma mejorar la calidad de vida en el ámbito laboral.

En este trabajo queremos interiorizarnos por el comportamiento de los trabajadores No docentes de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Mar del Plata, en relación a que los motiva y si esa motivación tiene influencia en el rendimiento laboral.

Existen varios estudios relacionados a los docentes y alumnos y muy pocos han estudiado al personal No docente. Por lo tanto, el tema que nos convoca *“la incidencia de la motivación en la productividad de los no docentes de la F.C.E.y N.”* será el objeto de estudio en esta investigación. Para ello se tomarán la motivación, satisfacción y clima laboral como componentes en la productividad.

¹ MAX WEBER (1969): Define ESTAMENTO a cada uno de los niveles de gradación social establecido jurídicamente, es decir, que tiene un reconocimiento formal y está regulado públicamente.

La inquietud que nos movilizó a ambas en la producción de este trabajo proviene de la experiencia laboral personal, debido a que trabajamos para esta institución desde hace más de veinte años; y es en base a nuestra trayectoria administrativa que hace que percibamos más de cerca, los distintos factores que influyen en la organización para el logro de una mejor productividad.

Haciendo una reseña del perfil de la Facultad, en cuanto a los agrupamientos que la componen se registra un total de treinta y dos administrativos y tres trabajadoras de servicios generales que se encargan de mantener la limpieza y orden del edificio.

En cuanto al encuadre del personal No docente y como aclaración de lo expresado en las matrices metodológicas resultantes del cuestionario de opinión realizado a los no docentes de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, se extrae del Decreto nº 366/06 (Convenio Colectivo de Trabajo para el sector no docente de las Instituciones Universitarias Nacionales) el Título 5 – “*Agrupamientos y Retribuciones*” a fin de interpretar la estructura orgánico-funcional que comprende la Planta No Docente. Para este trabajo se hará sólo un análisis de los Agrupamientos y las Categorías.

Se entiende por *Agrupamientos al conjunto de categorías, divididas en tramos dentro del cual se desarrolla una carrera administrativa. Los agrupamientos son: a) Administrativo, b) Mantenimiento, producción y servicios generales, c) Técnico-profesional y d) Asistencial.* Para este trabajo se tomaron sólo los agrupamientos administrativo y de servicios generales y *Categorías* se define como *cada uno de los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas.* Las mismas se representan desde 1 a 7.

El presente trabajo se estructura en IV Capítulos que se detallan a continuación:

En el *primer capítulo* se describe el planteamiento del problema real de los trabajadores no docentes, presentando adicionalmente los interrogantes, objetivos y justificación.

El *segundo capítulo* aborda las bases teóricas relacionadas con temas de la investigación que permiten sustentar la misma. Entre ellas se encuentra la motivación laboral y sus teorías, la satisfacción y productividad laboral y otras definiciones de ciertos términos relevantes en el proyecto.

El *tercer capítulo* describe la metodología aplicada, las unidades de análisis, el instrumento de recolección de datos y la población evaluada para lograr los objetivos planteados.

En base a esta información se realizó el *cuarto capítulo* que contiene los resultados y análisis obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los miembros de la F.C.E.y N..

Por último se presentan las *Conclusiones, las Propuestas y Limitaciones*, para lograr un aumento de la motivación y satisfacción laboral con su consecuente mejora en la productividad en el trabajo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen muchos factores, desde el deseo de percibir ingresos que le permita cubrir sus necesidades básicas, hasta su autorrealización, para poder comprender esto, se debe tener en cuenta en primer lugar, el aspecto social del ámbito donde se desenvuelve el trabajador y en segundo lugar, la individualidad de éste, su subjetividad.

En la actualidad, se pueden observar muchas organizaciones públicas como así también privadas, donde su personal es débilmente motivado, y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y hasta ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleva al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta la apatía, provocando un bajo nivel de productividad.

Esta organización bajo una visión global, está conformada por diversos subsistemas que interactúan y se influyen mutuamente donde el factor humano desarrolla múltiples actividades que están relacionadas e interconectadas unas a otras, con el fin de obtener altos niveles de productividad.

Un empleado motivado permitirá su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de objetivos de la organización.

INTERROGANTES

- ¿Cómo incide la motivación en la productividad del no docente de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales?
- ¿Se tiene en cuenta la potencialidad del no docente para lograr su mejor desenvolvimiento laboral en el área?
- La Universidad como institución pública ¿aporta a sus empleados capacitación adecuada en el cargo que desempeñan para mejorar su rendimiento laboral?
- ¿Existen políticas de ascenso equitativas?

- La tecnología ¿se la puede tomar como herramienta motivacional, para el aumento de la productividad laboral?
- ¿Potencialidad + Nivel Motivacional + Tecnología = Productividad?

OBJETIVOS

✓ OBJETIVO GENERAL:

- Describir la influencia de la motivación en la productividad laboral de los no docentes de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- *Describir los niveles de motivación y clima laboral en el personal no docente de la F.C.E.y N. en relación a: 1) su tarea, 2) su antigüedad en la Institución y 3) su responsabilidad de acuerdo a su categoría.*
- *Determinar el clima laboral que prevalece.*
- *Establecer si la productividad es igual al buen funcionamiento laboral.*
- *Establecer la relación entre la motivación y las diferentes dimensiones que componen el ámbito laboral, como es el equipamiento, la infraestructura, la remuneración, el clima organizacional y la informatización de las tareas.*
- *Establecer la relación entre motivación y productividad en el caso de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.*
- *Relevar aspectos relacionados a la higiene laboral en el caso de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.*
- *Analizar la influencia que tiene la remuneración en la motivación del empleado en el trabajo en el caso de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.*

JUSTIFICACIÓN

Se justifica el estudio del tema en cuestión en razón de no existir trabajos empíricos realizados en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de esta Universidad, por ello, resulta importante desarrollar una investigación y medición de los instrumentos que motivan al trabajador para lograr una productividad más eficaz y eficiente y el desarrollo de su autorrealización como empleado público.

La necesidad de comprender el fenómeno nos condujo a la realización de un extenso marco teórico, cuyas categorías analíticas dieron cuenta de la complejidad de la problemática en cuestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones educativas evidencian hoy en día un crecimiento y expansión con una clara exigencia en el mejoramiento de atención a los usuarios, lo que concordante con los nuevos enfoques de administración moderna obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento del capital humano en las organizaciones. El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

Según *Luc Brunet* (1987)², el comportamiento de un individuo en su trabajo está en función de la persona y su entorno. De acuerdo al análisis realizado por varios autores el clima organizacional se relaciona con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima laboral se caracteriza por estados de depresión, desinterés, insatisfacción, pudiendo llegar en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad, situación que podría afectar la productividad laboral

Con respecto a la motivación, surgen varias teorías. Siendo las dos teorías más reconocidas y consideradas en el ámbito laboral, las planteadas por *Maslow* (1943), con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas en un sentido jerárquico y por otra parte, la de *Herzberg* (1959), que plantea la existencia de Factores Higiénicos y Motivacionales; los primeros de orden preventivo y constituido por las características de contexto en el trabajo, cuya presencia no aumenta la

² BRUNET, Luc (1987), "El clima del trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias". Ed. Trillas. Francia, 1987

satisfacción, pero si no están presentes causan insatisfacción. Estas son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja. Estos planteamientos se corroboran por diversos estudios sobre motivación y con los vinculados a la satisfacción laboral. (*Palma, S*)³

Asimismo, otras teorías como la desarrollada por *David McClelland (1951/1961)* se centra en la explicación del éxito en base a la motivación. Se aprecia, entonces, el predominio del concepto de necesidad de logro en los individuos, aquel referido a afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien.

También la teoría de la equidad o igualdad, planteada por *Adams (1963/1965)*, señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto, la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

Teniendo en cuenta las teorías clásicas de motivación, se puede concretar que el mejor método para mantener y potenciar la motivación en las personas es hacer evaluaciones individuales para discriminar cuales son los elementos que más valoran, cada persona es diferente, por lo cual sus metas, objetivos y aspiraciones, también lo son. Esto permitirá a la organización conocer las alternativas que tienen sus trabajadores para hacer que se sientan motivados.

Este trabajo propone describir cómo influye la motivación en la productividad laboral del personal no docente de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, siendo el objetivo general del tema a investigar. Para ello haremos un recorrido por diferentes variables que hacen a la actividad laboral y que en su conjunto conforman la dinámica organizacional.

³ PALMA CARRILLO, Sonia (Máster en Administración de la Educación)- "Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias" - Publicado en Revista de Investigación en Psicología. Vol. 3, Nro1, Julio 2000

Uno de los aspectos de mayor influencia en el comportamiento y satisfacción del capital humano, es el clima organizacional, fenómeno que determina los sentimientos y motivaciones de las personas, además de repercutir en él, calidad del trabajo, productividad laboral, bienestar de los trabajadores y demás elementos importantes para el buen funcionamiento de la organización. (Peraza y García, 2004; Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).⁴

LA MOTIVACIÓN⁵

La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos. Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y en definitiva, realizar su misión.

En este sentido, gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, es que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia entonces, tomar en cuenta, los factores dinámicos como el clima, la cultura, la comunicación y también lo que en este trabajo funda importancia al tema a tratar, es la “Motivación”.

Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los

⁴ Extraído “El Clima Organizacional en Instituciones Académicas: Un estudio exploratorio”. Autores: Idolina BERNAL GONZALEZ; Gabriela María FARIAS MARTINEZ; Norma Angela PEDRAZA MELO, Jesús LAVIN VERASTEGUI. ISSN. 2448-5101. Año 1 n° 1 julio 2014 – junio 2015

⁵ Texto extraído en internet: www.daenajournal.org – Publicación “La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales” – RAMIREZ, R., ABREU, L. y BADII, M. / Marzo 2008

procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos.

La Motivación: surgimiento de las Teorías

Existe una importante cantidad de información teórica y empírica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el cuerpo y el alma. En la era moderna, *Descartes (1641)*⁶ distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, *Charles Darwin (1859)*⁷ propuso la idea de instinto y su origen genético y *William James (1884)*⁸ popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

Otras definiciones de Motivación:

- *Jones, Gareth (2006)*⁹ *“Se puede definir la motivación como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos”*
- *Dessler, Gary (1979)*¹⁰ lo considera como un reflejo de *“el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”*

⁶ DESCARTES (1641): *En Meditaciones Metafísicas*

⁷ DARWIN, CHARLES (1859): *“El Origen de las Especies. Capítulo VIII, Instinto*

⁸ JAMES, WILLIAMS (1884): *Que es una emoción?*

⁹ GARETH, JONES (2006). *“Administración Contemporánea” Cap 13, Pag. 454. MEXICO*

¹⁰ DESSLER, GARY (1979): *“Administración de Personal”, MEXICO*

- Kelly, George (1955)¹¹ afirma que: *Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta.*
- Robbins, Stephen (2004)¹² publica la siguiente definición de motivación: *“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”*

La motivación no es un concepto sencillo, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los jefes 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.

Se podría decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo, y que una vez logrado, saciará una necesidad.

En concordancia con lo expuesto anteriormente se formulan los siguientes interrogantes:

¿Qué es Motivar? Motivar es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

¿Para qué Motivar? Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”, es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

¿Cómo Motivar? Para motivar a una persona es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal, cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás. Desde mediados del siglo XX se

¹¹ KELLY, GEORGE (1955): “The Psychology of Personal Constructs”

¹² ROBBINS, Stephen (2004): *Motivación de los conceptos a las aplicaciones en “Comportamiento Organizacional”*

ha venido estudiando el tema de la motivación en las organizaciones y varias teorías han surgido al respecto. En su mayoría, sostienen que dada la oportunidad y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva.

A continuación expondremos las diferentes Teorías desarrolladas por distintos autores, divididas en Teorías de Contenido y de Procesos.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN¹³

Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan, les resulta importante y que está ocurriendo a su alrededor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base se realizan los pronósticos adecuados.

Son varias las clasificaciones que se han hecho de las teorías motivacionales como:

- 1) La clasificación más clásica de *Campbell, Dunnette y otros (1970)* en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconoce que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas; y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.
- 2) La clasificación de *Locke (1986)* que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.
- 3) La más actual de *Kanfer (1992)* que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de lo constructor que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones).

¹³ Fuente bibliográfica: www.daenajournal.org – Publicación “La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales” – RAMIREZ, R. ; ABREU, L. y BADI, M. / Marzo 2008

Estas teorías tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

Han aparecido, además, modelos integradores de algunas teorías al considerar que éstas son enfoque parciales, no contrapuestos, de una misma realidad y que una conceptualización integradora supondrá una superación de esa parcialidad y por tanto, una explicación ms precisa y fiel de la motivación laboral.

Las teorías que explican la motivación para producir o lograr productividad se clasifican como *Teorías de Contenido* y *Teorías de Proceso*:

1) TEORÍAS DE CONTENIDO

Estas teorías analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar.

Algunas de las más destacadas son:

1.1) *Teoría de las Necesidades de Maslow (1943)*

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

Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. La jerarquía de las necesidades de *Maslow* es la siguiente:

- *Necesidades fisiológicas: aire, vestido, comida, descanso, etc.*
- *Necesidades de seguridad: protección con el peligro o privación.*
- *Necesidades sociales: amistad, grupos, etc.*
- *Necesidades de estima: reputación, reconocimiento, auto-respeto.*
- *Necesidades de autorrealización: crecimiento a nivel personal.*

La teoría de *Maslow* presenta los siguientes aspectos:

Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas influyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales.

Esta teoría coincide en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer entre dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficiencia.

Cabe mencionar que esta teoría clásica y popular no ha sido suficientemente refrendada por la investigación: no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, que las necesidades insatisfechas motiven ni que las necesidades satisfechas activen el movimiento.

No todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico, pero hizo tres contribuciones relevantes: 1) identificó categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directivos a crear reforzadores favorables de desempeño, aumentos de categoría entre otras.

2) es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes.

3) sensibilizó a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización

1.2) Teoría X-Y de McGregor (1960)

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de ver a los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva nombrada teoría Y.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los directivos son:

- a) A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.

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

En contraste con estas percepciones negativas listó cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

- a) Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar.
- b) La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- c) La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
- d) La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos de dirección.

McGregor mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más válidas que las de la teoría X. Por lo tanto propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajos desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado.

1.3) Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)

Clayton Alderfer realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

- a) Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- b) Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.

c) Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

En esta teoría Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente.

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior.

Aplicado al ámbito de trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (condiciones de trabajo, seguridad del cargo, sueldo) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

1.4) Teoría bifactorial de Herzberg (1959)¹⁴

Frederick Herzberg plantea que la psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación. La motivación en los ambientes laborales se deriva de conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. *Herzberg* denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica, eliminando o previniendo los peligros a la salud.

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la *supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas de la organización*. De acuerdo con *Herzberg*, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten

¹⁴ Publicación: Juan F. MANSO PINTO (Sociólogo / Facultad de Cs. Sociales – Universidad de Concepción – CHILE. "El Legado de Frederick Irwing HERZBERG / Revista Univ. EAFIT n° 128 / octubre-diciembre 2002

que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuanto están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. *Herzberg* denominó a este tipo de factores motivadores.

Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte del jefe y las oportunidades de avance y crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. *Herzberg* sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a *Herzberg* establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes.

De aquí surgen dos ideas revolucionarias: La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas, tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.

La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la organización se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. Estas ideas fueron muy criticadas por otros investigadores, en respuesta a esas críticas *Herzberg* reconoce entonces que la motivación es un tema de suyo elusivo en virtud de las múltiples diferencias que existen entre las personas acerca del trabajo y del valor que a éste le asignan en sus vidas.

Otras de las teorías de *Herzberg* fue la del Enriquecimiento del Trabajo donde expuso sus conceptos de carga horizontal y vertical del puesto de trabajo reiterando que todo enriquecimiento del trabajo exige llenar el puesto de trabajo de factores motivadores, de tal manera que el empleado encuentre en éste la oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal. O sea, en lugar de motivar a los empleados cargándoles sus trabajos verticalmente con tareas rutinarias –por ejemplo dándole al individuo algo más que hacer- deben, por el contrario, cargar horizontalmente los trabajos proporcionándoles mayores posibilidades de encontrar oportunidades de logro, reconocimiento al desempeño, tareas estimulantes, ser objeto de mayores responsabilidades, experimentar crecimiento personal y de progreso laboral y sobre todo, permitiéndoles ejercer control sobre los diferentes recursos que le permitan llevar a cabo sus trabajos, aunque *Herzberg* reconoció que sus estrategias motivacionales como por ejemplo: eliminar controles innecesarios, aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo, conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades, y otras, no eran un asunto fácil de implementar en el medio organizacional.

Esta teoría ha sido ampliamente criticada tanto por su metodología, (supone que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad) porque más, que una teoría de la motivación sería una teoría de la satisfacción laboral. Las críticas de la teoría incluyen lo siguiente:

- a) El procedimiento que *Herzberg* usó está limitado por su metodología. Cuando las cosas están yendo bien, la gente tiende a darse el crédito a ellos mismos. En caso contrario, culpa del fracaso al ambiente externo.
- b) La teoría en la medida en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo. No es en realidad una teoría de la motivación.
- c) Ninguna medida total de la satisfacción se utilizó, o sea, a una persona podría disgustarle parte de su trabajo y a pesar de eso todavía pensar que el trabajo es aceptable.

A pesar de las críticas, *la popularidad durante los últimos 30 años, de trabajos que se expanden verticalmente, para permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, en gran medida se atribuye a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.*

1.5) *Teoría de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961)*¹⁵

La motivación laboral, según *McClelland*, está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida, fruto del aprendizaje:

- 1) *De logro*: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
- 2) *De poder*: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- 3) *De afiliación*: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

Las personas con un mayor *motivo de logro* prefieren trabajos con las siguientes características:

- a) Que el resultado dependa de su propio esfuerzo.
- b) Que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos.
- c) En los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

El *motivo de poder* es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. La meta de la motivación para el poder es “sentirse poderoso”.

La necesidad de poder se manifiesta en dos estilos muy diferentes de administración:

El primer tipo pone de relieve el *poder personal*. Los directivos o jefes de este tipo luchan por ser dominantes y a menudo inspiran a los subalternos y despierta gran fidelidad personal. También pueden interferir en el trabajo de los subordinados mas por su necesidad personal de dominar que por las exigencias de la situación de la tarea.

¹⁵ Texto extraído en internet: www.daenajournal.org. – Publicación “La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales – RAMIREZ, R; ABREU, L. y BADI, M. / Marzo 2008

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder, da gran importancia al *poder social o institucional*. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para influir en los demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo, y por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo.

El *motivo de afiliación* indica que los directivos tienden a prestar mayor atención a las personas y sus sentimientos son mas amistosos, se sienten más cómodos al momento de interactuar y más dispuestos a hacer los contactos necesarios con los empleados.

Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad.

2) TEORÍAS DE PROCESO

Las teorías de las necesidades en su conjunto han recibido críticas ya que nos dicen qué aspectos hay que motivar, pero no explican cómo se produce la motivación. Esta razón lleva a la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, en concreto por las que describen el proceso motivacional.

Estas teorías se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral.

2.1) Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad:

Estas teorías han tenido distintas versiones, que tienen en común su forma de interpretar la motivación como resultado de dos tipos de variables subjetivas: cognitivas, como evaluación de la probabilidad de los efectos de su

conducta; y afectivas, como atractivo que tiene para la persona el resultado de su actividad. Entienden que la relación entre estas variables es multiplicativa, de tal manera que si una es cero, el resultado final sería también cero. Entre ellas cabe destacar:

2.1.1) Teoría VIE de Vroom (1964)

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- 1) *Valencia*: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- 2) *Instrumentalidad*: anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- 3) *Expectativa*: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004 .

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

En conclusión, para esta teoría el producto de la *valencia*, *expectativas* e *instrumentalidad* es la *motivación*. Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación, corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo – beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo.

2.1.2) *Teoría de circulación de Porter y Lawler (1968)*

Es similar a la teoría de *Vroom*. Su postulado central es que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona. Se diferencia de los modelos anteriores sobre todo en los siguientes aspectos:

- 1) Distingue entre esfuerzo como “energía aplicada” y “rendimiento laboral producido”, en el que además del esfuerzo intervienen otros factores, como sus aptitudes y la percepción del rol o forma en que define el éxito o realización eficaz de su trabajo.
- 2) Hace diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.

2.1.3) *Teoría de Path-Goal de Georgopoulos, Mahomey y Jones (1957)*

Sus autores postulan que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y asimismo, el rendimiento laboral desciende si no se percibe como medio para lograr esos objetivos.

2.1.4) *Teoría de la Equidad de Stacey Adams (1963, 1965)*

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.

Regularmente los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad.

2.1.5) Teoría de la expectativa:

Investigadores como *David Nadler y Edward Lawler (1977)* dieron cuatro hipótesis sobre la conducta de 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.

Este modelo de expectativas consta de tres componentes:

- *Las expectativas del desempeño-resultado:* Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta
- *Valencia:* El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra
- *Las expectativas del esfuerzo-desempeño:* Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectarán las decisiones sobre su conducta. Estas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

2.1.6) Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)

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.

Finalmente presentamos un Cuadro que resume las distintas Teorías de la Motivación expuestas en el apartado anterior:

**CUADRO RESUMEN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN
INCLUIDAS EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- **TEORIAS DE CONTENIDO:**

<u>Teoría</u>	<u>Aportes</u>
<i>Jerarquía de necesidades Maslow (1943)</i>	<i>Identificó cinco niveles distintos de motivación: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba.</i>
<i>X – Y - Mc Gregor (1960)</i>	<i>La teoría X refiere a que los seres humanos son personas que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa, y que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades</i>
<i>ERC - Alderfer (1969, 1972)</i>	<i>Propone tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento, esta teoría igual que la de Maslow presenta la hipótesis de progresión de la satisfacción, pero de la misma manera plantea la hipótesis de regresión de la frustración</i>
<i>Bifactorial – Herzberg (1959)</i>	<i>Existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otra la insatisfacción laboral. Factores motivacionales o satisfactores, referentes al trabajo: reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal, ascensos. Factores higiénicos o insatisfactores relacionado con el ambiente laboral: condiciones físicas en el trabajo, factores económicos, seguridad</i>
<i>Necesidades adquiridas – McClelland (1951, 1961)</i>	<i>Basada en tres tipos de motivación: de logro, de poder y de afiliación. Afirma que la cultura influye en las personas incrementando en ellas su deseo de superarse</i>

- **TEORIAS DE PROCESO**

<u>Teoría</u>	<u>Aportes</u>
<i>VIE – Vroom (1964)</i>	<i>Producto de tres elementos: Valencia, Instrumentalidad y Expectativa resulta la motivación</i>
<i>De Circulación – Porter y Lawler (1968)</i>	<i>Sostiene que los empleados se motivan al tiempo que creen que cuando pueden concluir la tarea, serán recompensados y las recompensas por realizar dicha tarea justificarán el esfuerzo</i>
<i>Path-Goal – Georgopoulos, Mahomey y Jones (1957)</i>	<i>Postula que el rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio para conseguir objetivos personales y desciende si sucede lo contrario</i>
<i>Equidad – Adams (1963, 1965)</i>	<i>Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia</i>
<i>Expectativa – Nadler y Lawler (1977)</i>	<i>Dieron cuatro hipótesis sobre la conducta de las organizaciones en las cuales se basa el enfoque de las expectativas. Este modelo de expectativas consta de tres componentes: - Las expectativas del desempeño-resultado. Valencia y las expectativas del esfuerzo-desempeño</i>
<i>De la finalidad o de las metas – Locke (1968, 1969)</i>	<i>Trabajar dirigidos hacia una meta es la fuente de motivación laboral</i>

A partir del análisis realizado en sendas teorías motivacionales de distintos autores, nos circunscribimos al ámbito laboral para conceptualizar su motivación en el trabajo, por ello definimos a continuación el concepto de Motivación Laboral y sus características:

MOTIVACIÓN LABORAL ¹⁶

Se puede plantear en primer término un interrogante ¿Qué es la motivación laboral?, y se podría definir como los estímulos que recibe una 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 sino también pueden del entorno exterior.

La motivación o la forma de reaccionar ante ésta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales y se automotivan en su trabajo por necesidad de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social. Existen organizaciones muy bien estructuradas, con excelentes directivos pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora.

La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación deber ser interactiva y de esta forma se comparte mejor, soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil.

En el ámbito del trabajo (*Robbins, 1994*) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

¹⁶ Publicación: BERNARD PAVEL BARRETO VELIZ (23/06/09) – Ingeniero en Sistemas de la Universidad Nacional José Faustino SANCHEZ – MEXICO: “La Motivación: elemento importante en la administración de personal y en el comportamiento organizacional”

La motivación, dentro del ámbito laboral es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan satisfechos.

En el desarrollo de las políticas de Responsabilidad Social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la misma.

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (*motivación interna o intrínseca*) o bien puede ser inducida de forma externa (*motivación externa o extrínseca*). La primera surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera.

Motivación Interna o Intrínseca: Es intrínseca cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y finalmente, la motivación interna para aprender.

Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), o curiosidad entonces, actúan por motivación intrínseca (*Reeve, 1994, Motivación y Emoción* pag. 130).

Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos auto imponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados.

Se trata de una motivación vacía que difícilmente se sostiene a menos que se consigan resultados apetecibles.

Motivación Externa o Extrínseca: Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que “*las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona*” (Reeve, 1994, “*Motivación y Emoción*” pag. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente como por ejemplo: los halagos y el dinero.

Pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos de motivación externa:

- *Regulación Externa:* La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios o castigos.
- *Regulación introyectada:* El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente autodeterminada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas
- *Identificación:* Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de la identificación.

Además de esta clasificación, algunos autores definen que la motivación es *positiva y negativa*

- *Motivación positiva:* Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.
- *Motivación negativa:* Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc.

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra *personalidad* crea una nueva *necesidad*.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

El presente trabajo enfatiza el estudio de la conjunción - motivación y clima laboral- como instrumentos a tener en cuenta y que pueden incidir en el logro de una mayor productividad del empleado. Mediremos la productividad a través de la satisfacción laboral de los agentes vinculado a los factores expuestos en relación a la motivación.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones, ya sean públicas o privadas. En ocasiones se ve reflejada que la productividad de sus empleados está íntimamente relacionada con el clima laboral. Buscar un continuo mejoramiento del ambiente, contribuirá a alcanzar un aumento de productividad, y beneficio para sus empleados.

*Luc BRUNET*¹⁷ considera que el clima organizacional posee como variables propias de la organización a la estructura y a los procesos, que a su vez interactúan con la personalidad del individuo, produciendo diferentes percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de lo que ocurre alrededor de él y de sus características personales.

En el clima laboral intervienen tres variables: a) las variables del medio, donde se considera el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

“El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.”(*Brunet, 1987*)

¹⁷ BRUNET, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones. Cap. 1. México D.F. Ed. Trillas*

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, las relaciones que se establecen dentro de la organización, y la que se constituye entre personal interno y externo de ésta, conforman lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para *Rensis LIKERT*¹⁸ el comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. En este orden de ideas, separa cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima:

- 1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- 3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Continuando con *R. LIKERT*, considera que existen tres variables que determinan las características propias de una organización:

- *Variables causales*. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Comprenden la estructura y su administración como reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por un rasgo, si éstas son modificadas hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

¹⁸ BRUNET, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. Cap. 2 .México D.F. Ed. Trillas

- *Variables intermedias.* Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son constituyentes de los procesos organizacionales.
- *Variables finales.* Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional.

El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macro-percepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en el micro-percepción individual y el viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización.

Otro aspecto importante en su análisis, radica en la relación de conflicto entre el sistema e individuo. El individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con las exigencias de ésta.

Podemos preguntarnos acerca de cuáles son los posibles indicios de deterioro que un clima laboral presenta. Para ello se tendrá en cuenta a tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización.

En cuanto al individuo, el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout (síndrome del quemado-stress laboral) como cristalización de un ciclo larvado en el tiempo.

En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión. En estos escenarios es donde formal o informalmente se puede “invitar” a la exclusión del individuo en su actividad profesional

aunque, mientras tanto, el desgaste se haya extendido durante un largo tiempo y el sujeto haya contribuido —quizás sin saberlo— a degradar el clima de la organización en la que trabaja.

Desde el punto de vista del grupo las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las auto justificaciones, el victimismo, la holganza, la desconfianza y la dejación de funciones —también, en ocasiones, la falta de respeto como sublimación de todo lo anterior— distinguen el comportamiento del grupo y, en consecuencia, una pérdida de productividad y, sobre todo, una ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimenta el desarrollo personal y profesional de las personas.

En este contexto la organización como elemento envolvente del equipo de trabajo y de las personas, es el lugar donde parece producirse un “efecto invernadero” que no hace más que elevar la temperatura, sin la posibilidad de descomprimir la situación.

En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, el deterioro, finalmente provoca un clima insano que no sólo afecta a la propia estructura organizativa, sino además, a la supervivencia del grupo e individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo.

El objetivo es lograr satisfacción laboral, a partir del grado de ajuste que los trabajadores experimentan entre sus necesidades, expectativas y la organización.

PRODUCTIVIDAD LABORAL

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización.

El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y

aparte, puede tanto ayudar a la generación de un clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de la productividad.

R. LIKERT¹⁹ diferencia dos tipos de climas o sistemas, que según las características de la organización contribuirán o no en la productividad.

- *Clima de tipo autoritario.*

Autoritarismo explotador.

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección, no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Autoritarismo paternalista.

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

- *Clima participativo.*

Consultivo.

La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratara también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.

Participación en grupo.

¹⁹ BRUNET, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones. Cap. 2 .México D.F. Ed. Trillas*

Aquí la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, si no también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Todos los empleados y personal directivo forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Ahora bien, ¿Cómo se mide o evalúa la Productividad o Rendimiento Laboral?

Desde una perspectiva histórica se concibe dos formas de medir o evaluar la productividad. 1- como el valor total que la organización espera con respecto a lo realizado por un trabajador en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

2- Como un conjunto de conductas en el entorno laboral.

Entonces, se establece como productividad, excelencia, eficiencia o eficacia a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.

También se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador. En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

No obstante, las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas

otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como por ejemplo:

1. *Prácticas organizativas*: mala comunicación interna, formación escasa, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
2. *Preocupaciones relacionadas con el puesto*: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
3. *Problemas personales*: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.
4. *Factores externos*: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc.

Considerando que sólo la conducta que es relevante para los objetivos suele considerarse rendimiento, se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización:

1. Rendimiento de tarea o intra-rol: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:

- Posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas.
- Formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.

2- Contextual o extra-rol: conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global

Se caracterizan por ser:

- *voluntarias*: nunca están entre las obligaciones del puesto
- *intencionales*: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos

- *positivas*: pretenden beneficiar a la organización
- *desinteresadas*: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Por tanto, dichas conductas son importantes para el rendimiento organizativo, por lo que éstas deberían establecerse de manera explícita por parte de la dirección para que los trabajadores sepan que son importantes.

Por último, para contribuir al clima laboral y al aumento de la productividad es posible aplicar un programa de incentivos para el personal.

Como son los incentivos:

- económicos, como el dinero, el pago a destajo, donde se obtiene mayor remuneración en función de la calidad y cantidad.
- remuneración con base en habilidades, se paga en base a lo que los empleados saben hacer. Al principio se les abona un salario fijo y van incrementando a medida que se van desarrollando o adquiriendo nuevas habilidades.
- No económicos o intangibles, como críticas constructivas, cursos de capacitación y reconocimiento por el trabajo realizado.

El grado de motivación para mantener un nivel elevado de producción suele ser superior con los incentivos individuales, debido a la posibilidad de que el trabajador más productivo reciba un incentivo mayor. No obstante, a medida que las organizaciones evolucionan hacia un estilo de gestión participativo y hacia la delegación de poder (“empowerment”) en grupos y equipos de trabajo, los incentivos colectivos suelen dar los mejores resultados globales. En efecto, el esfuerzo colectivo genera más mejoras globales que el esfuerzo individual.

Entre los incentivos intangibles se incluyen las recompensas que suponen escaso o nulo beneficio económico para los trabajadores. No obstante, si reciben una acogida favorable del personal, pueden contribuir a incrementar la productividad. Ejemplos de incentivos intangibles son el enriquecimiento del puesto de trabajo (que implica el aumento de los retos y de la satisfacción intrínseca de la realización de tareas específicas), la ampliación del puesto de trabajo (que implica la adición de nuevas tareas hasta completar una pieza o una unidad de trabajo o de producción), los programas de

incentivos no financieros, los grupos de participación de los trabajadores y los permisos retribuidos.

Los incentivos son deseables porque fomentan la productividad y permiten a los trabajadores obtener ingresos complementarios u otras prestaciones.

Otra forma de medir y estimular el rendimiento laboral es a través de programas de administración por objetivos²⁰. Estos tuvieron bastante popularidad en los años '70. Consiste en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. Normalmente suscita a la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. Para ello es necesario que existan objetivos claros, precisos y no ser demasiado difícil de alcanzar. Los objetivos deben ser concebidos de manera tal que se puedan verificar y posteriormente se realice una retroalimentación donde permita al individuo evaluar el alcance de sus objetivos y/o poner en funcionamiento intervenciones correctivas.

Para finalizar, el análisis, estudio y evaluación del Clima Organizacional proporcionan el conocimiento necesario para establecer estrategias de gestión e incremento de la productividad.

²⁰ BRUNET, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones. Cap. 4*. México D.F. Ed. Trillas

A continuación con base bibliográfica de varios autores se plantean los factores de la motivación representados en las distintas dimensiones expuestas en el presente trabajo de investigación, siendo éstas: 1) *REMUNERACIÓN*, 2) *INFRAESTRUCTURA* y 3) *EQUIPAMIENTO*, tomando como base dentro de la teoría bifactorial de Herzberg (1959) los factores *higiénicos*.

Los *factores de insatisfacción o de higiene* incluyen las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían Factores Económicos (*salarios, prestaciones sociales*), Condiciones Laborales (*entorno físico seguro*), seguridad (*privilegios de antigüedad*) Factores Sociales (*clima organizacional, relaciones personales*).

Siguiendo la línea de investigación sobre el tema planteado, se tendrán en cuenta solo dos factores, los *Factores Económicos*, como en el caso de *Remuneración* en relación a la motivación laboral y *Condiciones Laborales* que integran la *Infraestructura* (*Condiciones físicas del espacio de trabajo, Limpieza e Higiene Laboral y Condiciones ambientales del lugar de trabajo*) y *Equipamiento* (*Tecnología y Sistematización del trabajo*)

A continuación se analizan las dimensiones mencionadas:

1) **REMUNERACIÓN**²¹

Antecedentes sobre el dinero en relación a la motivación laboral:

En el siglo XIX y principios del XX se suponía que los trabajadores primordialmente deseaban dinero; por lo tanto, se creía que el dinero producía motivación directa; cuanto más dinero se ofreciera, mayor sería la motivación.

²¹ Texto extraído de Trabajo de Tesis para optar al grado de Lic. En Educación – Mención Desarrollo de los Recursos Humanos /Universidad Central de Venezuela – Facultad de Humanidades y Educación – Autores: DELGADO, María y DI ANTONI, Ana. CARACAS, octubre/2010: “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional”

*Roethlisberger (1927)*²² y sus seguidores enterraron con éxito esta idea al demostrar que las recompensas económicas operaban a través de las actitudes de los trabajadores en el sistema social para producir un incentivo indirecto.

Aplicación de los modelos de motivación en relación al dinero

- *Impulsos*: Una manera útil de pensar en el dinero como una recompensa es aplicarlo a algunos de los modelos motivacionales; los empleados orientados al logro llevan un marcador simbólico en sus mentes para vigilar su paga total y compararla con las de los demás
- *Necesidades*: En el modelo de *Herzberg*, el salario primordialmente se considera un factor de higiene, el salario casi siempre es apreciado en su capacidad de satisfacer las necesidades de orden inferior (como las fisiológicas y de seguridad de *Maslow*, o las de existencia de *Alderfer*).
- *Atribución*: El salario se relaciona con el modelo de atribución, si asumimos que la mayoría de los empleados desean más dinero de que reciben actualmente.
- *Modelo de Expectativas*: la teoría de expectativas señala que valencia x expectativa x instrumentalidad = motivación. Esto significa que si el dinero actúa como un fuerte motivador, entonces un empleado debe desear más (valencia), creer que el esfuerzo será exitoso (expectativa) y confiar en que la recompensa monetaria se producirá después de un mejor desempeño (instrumentalidad).

Todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en su mayor rendimiento.

²² ROETHLISBERGER, Fritz (1927), *Sociólogo –Teorías Administrativas – Texto: “The Elusive Phenomena”*

El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la organización, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización.

En cuanto a la remuneración se puede decir que es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos, activando en el sentido de factor higiénico según *Herzberg*, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.

Otro tema importante es la recompensa salarial que debe ser acompañada de otros estímulos tales como: mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, entre otras, de modo que le permitan al trabajador alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte de la organización.

La motivación económica no es el aspecto clave a tener en cuenta para los empleados en el desarrollo de una actividad laboral, se han llevado a cabo diversos estudios concluyendo que los ideales y metas personales son más importantes a la hora de optar o desenvolverse en un trabajo, que la misma remuneración.

En el paradigma actual, el ser humano le da mayor importancia al factor motivacional en lo referente a su ambiente laboral, que al factor puramente económico, sino las organizaciones solo se plantearían un incremento salarial para motivar a los empleados a incrementar su productividad. La motivación se basa cada vez más en los valores antes que en el dinero.

Por eso es importante tener en cuenta que la relación laboral entre la organización y el trabajador es fructífera para ambos, el trabajo ayuda al ser humano a satisfacer algunas de sus necesidades y está en manos de la organización ayudar a alcanzarlas, claro está, no restando la responsabilidad que tienen los empleados de esfuerzo personal y entrega a la hora de realizar su trabajo, aportando a un alto rendimiento y productividad a su organización.

2) INFRAESTRUCTURA (Robbins, 2004)²³

Condiciones físicas del espacio de trabajo:

Tamaño: El tamaño se define en metros cuadrados por empleado. Tradicionalmente, el determinante más importante del espacio de los empleados era su posición. Cuanto más arriba estuviera un individuo en la jerarquía de la organización, más amplia era su oficina. Pero esta forma de distribuir el espacio está desapareciendo. A medida que las organizaciones tratan de ser más igualitarias, se destaca la tendencia a reducir el espacio asignado a ciertos trabajadores, a suprimir o aminorar la distribución basada en la jerarquía y a abrir más espacios para que se reúnan grupos y equipos. Se ha calculado que en la última década el espacio personal de oficina concedido por las organizaciones a sus empleados administrativos se redujo entre un 25 y un 50 %. En gran parte, por motivos económicos.

En la actualidad, cuando se distribuye espacio adicional, en lugar de concederlo a ciertos individuos la tendencia consiste en reservarlo para que las personas se reúnan y los equipos trabajen. Estos “espacios públicos” sirven para socializar, celebrar reuniones de grupos pequeños o como sitios en los que integrantes de equipos puedan resolver problemas.

Distribución: Mientras que el tamaño mide la cantidad de espacio por empleado, la distribución se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones. En numerosas investigaciones se respalda la idea de que uno tiene más probabilidades de relacionarse con las personas que tiene cerca. Por tanto, la ubicación de un empleado va a influir sobre de qué información está uno al tanto y si uno participa o no en los acontecimientos de la organización. Disponer de un mobiliario adecuado y elementos indispensables para el desempeño de las tareas son elementos importantes para el comportamiento del trabajador, por ello los muebles y accesorios necesitan ser redistribuido en forma racional otorgándoles una correcta adecuación acorde a su uso, y evitando de este modo la fatiga, distracciones y desplazamientos innecesarios

²³ ROBBINS, STEPHEN P. (2004): “Comportamiento Organizacional”, décima edición, Capítulo 16, páginas 469 a 475. San Diego, State University

Privacidad: La privacidad depende del espacio por persona y de la organización de ese espacio. En los últimos años, una de las tendencias más difundidas en el diseño del espacio de trabajo ha sido la supresión paulatina de las oficinas cerradas sustituyéndolas por las oficinas abiertas con pocas paredes y puertas, a fin de lograr acrecentar la flexibilidad y colaboración de los empleados

Diseño del espacio laboral y productividad: ¿Qué efecto positivo tiene un espacio rediseñado en la productividad de los empleados? El espacio de trabajo en sí no tiene un impacto motivador sustancial en las personas sino que facilita o estorba ciertos comportamientos, de esta manera aumenta o disminuye la eficacia de los trabajadores.

Los diseños del espacio que sustentan el acceso, la comodidad y la flexibilidad de los empleados ejercen un influjo positivo en la motivación y la productividad.

Limpieza e Higiene Laboral (Chiavenato, 2007)²⁴

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, *la salud y la seguridad* de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo adecuada.

En general, la higiene y seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto (2007): "Administración de recursos humanos". *El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana /pag. 285. Bogotá. COLOMBIA

Con respecto al orden y la limpieza en el ámbito laboral, ambos elementos son necesarios para el buen funcionamiento de una organización, ya que la falta de ellos crea inconvenientes disminuyendo la eficiencia, además de generar un escenario para los accidentes. Los factores beneficiosos del orden y limpieza es la disminución de riesgos de accidentes, mayor promedio de espacios, se estimula comportamientos seguros de trabajo y crea un ambiente agradable y estimulante para el desarrollo de las actividades laborales.

Condiciones Ambientales del trabajo:

Son tres los grupos de condiciones que influyen considerablemente el trabajo de las personas:

1. *Condiciones ambientales del trabajo:* como iluminación, temperatura, ruido y otros
2. *Condiciones de tiempo:* como duración de la jornada laboral, horas extra, períodos de descanso, etc.
3. *Condiciones sociales:* como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización, es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su puesto.

En este trabajo solo vamos a desarrollar en este punto las condiciones ambientales del trabajo que es el grupo que incumbe como factor de higiene que hemos seleccionado (condiciones físicas y ambientales).

3) EQUIPAMIENTO (Davis y Newstrom, 1992)²⁵

La Tecnología: Además de la evolución de nuevas formas de organización, la *tecnología* está agregando otra poderosa fuerza al ambiente laboral, integrada de ciertas características generales, como la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

²⁵ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1992): "Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento organizacional". MÉXICO. Parte 4, Capítulo 14 (Estructura, tecnología y personas), pág. 399 a 403.

Como la tecnología aumenta, la especialización también tiende a aumentar. Conforme al trabajo se divide en pequeñas partes, la integración se hace necesaria para juntarlas otra vez y obtener un producto, una organización y una sociedad totales.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. Como consecuencia, el precio del progreso que acarrea la tecnología es que la gente debe adaptarse a cambios inesperados. La revolución tecnológica produce una revolución social paralela. Tiene cambios tan rápidos que va creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En el puesto de trabajo se requiere una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, y muchos otros más que se requiere con el fin de observar tecnología.

Al cambiar la tecnología también cambian los trabajos y en consecuencia tiende a requerir más profesionales y trabajadores administrativos para mantener el sistema en operación.

*Sistematización del trabajo.*²⁶ Para la Administración Pública actual, la computadora hace posible la materialización de una nueva concepción del hombre, como parte interactiva de sistemas más complejos, sobre su manera de pensar y tomar decisiones.

La modernización de la Administración Pública, incluye el uso de la tecnología de sistemas expertos para colaborar en la compleja toma de decisiones administrativas, no solamente como una cuestión de designación eficiente de los clásicos modelos burocráticos, sino porque las actividades administrativas en la actualidad se hallan comprometidas con la lógica de la ciencia informativa.

Las posibilidades de modernizar la Administración Pública, se pueden dar mediante una reorganización o una reforma utilizando procesos informáticos básicos en una gestión consciente de la información.

²⁶ Texto extraído de Publicación en internet: bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/anuario-ciencias-politicas-n32-007-cona.pdf: "La Productividad y Función Social de la Administración Pública", CONA, María Alejandra (s/f), páginas 149 a 156.

El hecho de informatizar las acciones administrativas pretende mejorar el cumplimiento de sus cometidos legales determinados y perfeccionar la calidad de sus servicios para con la sociedad.

Este perfeccionamiento de los servicios no hace referencia exclusivamente a los aspectos cuantitativos como la rapidez y el volumen; sino además de los aspectos cualitativos como son la transferencia del proceso de toma de decisiones.

El progreso tecnológico le otorga a la informática un papel destacado en la sociedad, debido a que la computarización de la Administración Pública constituye una herramienta útil para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades y prestación de servicios.

Los sistemas informáticos en la actualidad se convierten en herramientas indispensables para los planificadores de políticas y para quienes tienen a su cargo la toma de decisiones; ya que estos sistemas tienen por propiedad almacenar diversas clases de datos y proporcionar a los usuarios una información útil basada en sus requerimientos.

Los procesadores de palabras, sistemas electrónicos de archivos resultan oportunos para mejorar la eficacia de trabajo de oficina, en lo referente a producción, transferencia, almacenaje y recuperación de documentos.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

La metodología de estudio es de tipo exploratorio-descriptivo, en tanto, si bien indaga en aspectos vinculados a las variables relacionadas con la motivación, el clima laboral, la satisfacción y su vinculación con la productividad de un modo exhaustivo, las respuestas darán lugar a trabajos de mayor profundidad y alcance en relación a la problemática propuesta que de por sí es muy compleja.

HIPOTESIS

La Productividad en organizaciones de Educación Superior de Gestión Pública, se vincula preferentemente a factores relacionados a la higiene e informatización de los procedimientos administrativos de la organización.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Teniendo en consideración las dimensiones enunciadas, se elaboró un instrumento de recolección de datos que consistió en un CUESTIONARIO DE OPINIÓN que fue aplicado a los no docentes de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, basado en la escala LIKERT, mediante el cual se evaluaron a los distintos agrupamientos que componen el personal no docente de la Unidad Académica, con el objeto de establecer el nivel de satisfacción en su trabajo, determinando de esta manera su incidencia en la productividad laboral. El cuestionario se adjunta en el anexo.

Se han seleccionado para nuestro trabajo de investigación las siguientes DIMENSIONES respecto de las cuales se evaluará la incidencia de la motivación en la productividad laboral del no docente de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

- REMUNERACIÓN: se medirá si la compensación económica por el trabajo realizado tiene relación con mejor producción

- INFRAESTRUCTURA: (Condiciones físicas): Establecer si las características del ambiente físico de trabajo, espacios, su estado de mantenimiento y limpieza influyen en el mejor desenvolvimiento de las tareas habituales del no docente
- EQUIPAMIENTO: se medirá si se dispone de equipo computarizado acorde a las tareas y sistematización de los circuitos administrativos
- CLIMA LABORAL: Se medirán los aspectos relativos a los vínculos entre pares y con los superiores. Se busca determinar aquellas variables que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de vida en la institución en la que participan.

Para la efectividad del proceso, se tuvieron en cuenta ciertas condiciones para la administración del instrumento de recolección de información:

- Que el cuestionario sea absolutamente anónimo.
- Que sean pocas preguntas para garantizar el compromiso en sus respuestas.
- Al final del cuestionario figura un ítem “opcional” donde el personal podrá expresarse sobre el clima laboral que percibe en la institución.
- Que el cuestionario contenga preguntas comprensibles permitiendo la confiabilidad y validez del mismo.

PRESENTACIÓN DE LA MUESTRA

La muestra se compone de 32 empleados no docentes de un universo total de 35 trabajadores que integran la Planta del Personal No Docente de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de esta Universidad, correspondiente a los distintos agrupamientos (administrativo y servicios generales) y áreas (oficina) de dicha Unidad Académica.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

ABORDAJE CUALITATIVO

Correspondencia entre el marco teórico y la indagación empírica

Podemos hacer un análisis de lo observado de acuerdo a los resultados obtenidos a través del cuestionario:

1. Basándonos en la *Teoría de MASLOW* donde existen un orden jerárquico de necesidades, vemos que en este grupo de trabajadores su necesidad básica como puede ser la remuneración está satisfecha. Siguiendo con la satisfacción de las necesidades, e infiriendo del cuestionario la pregunta nº 27 (falta de personal) cuya mayor cantidad de respuestas fueron que se percibía una sobre carga de trabajo, deducimos que existe un desmedro en el descanso (necesidad básica) y en la falta de tiempo para relacionarse con el compañero (necesidades sociales), afectando en parte al individuo.
2. Según las propuestas de *DAVID Y NEWSTROM* en el ámbito laboral, observamos en lo que respecta a las necesidades de existencia, como la remuneración, se encuentra satisfecha (según lo observamos en las respuestas a las preguntas nº 6 y 7). Surgiendo cierto descontento en lo que se refiere a la categoría de revista, capacitación y falta de personal (respuestas nº 23,26 ,27); en lo que respecta a las necesidades de relación tales como el vínculo comprendido por autoridades, subalternos y pares, se deduce que una mayoría muy ajustada se ve reconocido por los superiores (respuesta nº 5) y que la gran mayoría tiene buena vinculación entre pares (respuestas nº 8, 9, 19, 22). Por último lo relacionado con la necesidad de crecimiento o autorrealización personal, se percibe que existe cierta autorrealización de acuerdo a lo respondido en la preguntas nº 1, 11 y 25.
3. La *Teoría bifactorial de HERZBERG* nos permitió observar las distintas aristas de la motivación en el trabajo. Considerando los factores de Higiene en las preguntas nº 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20 y 26.

Los factores Motivacionales en las preguntas nº 5, 9, 10, 11, 23 y 25. Entendemos que existe un buen Clima Laboral, no siendo sinónimo de Motivación. Los resultados de esta variable están divididos. Deduciendo que los factores motivacionales intrínsecos no son tan representativos como los higiénicos o extrínsecos que refuerzan la satisfacción en relación al clima en la Facultad.

4. Analizando los resultados del cuestionario desde la *Teoría de las motivaciones sociales de Mc CLELLAND* percibimos que en general hay conformidad con los logros alcanzados dado que en las respuestas relacionadas con los puestos de trabajo y la tarea diaria han sido positivas. En referencia a la relación de poder o de como se lo ejerce, se observa que se trabaja con libertad, sin presión por premios o castigos. En relación al motivo de afiliación no existen signos de tensión en la interacción con las autoridades.
5. En las *Teorías de Procesos*, encontramos insuficiente el instrumento (cuestionario) elegido para dar cuenta de la valencia, instrumentalidad y expectativa, que considera Vroom, como así también del esfuerzo, aptitudes, percepción del rol de lo expuesto por el modelo de circulación de PORTER Y LAWLER; lo propuesto en la Teoría Path-goal de GEORGOPOULOS, MAHOMEY Y JONES, al igual que con la Teoría de la expectativa de NADLER Y LAWEN. En una instancia posterior se podría evaluar estos aspectos, tomando otro tipo de instrumentos para la recolección de los datos.
6. De la *Teoría de Equidad de ADAMS*, inferimos a través de las respuestas nº 5, 26, 27 y lo manifestado en lo opcional, que coexiste cierto descontento en relación a la percepción de justicia que implica la categoría de revista y las labores realizadas.
7. Y por último, siguiendo a la *Teoría de la finalidad de LOCKE*, el establecimiento de metas propuesto por la organización, no es claro, y por ende, no es estimulante para mejorar la tarea. Lo podemos observar en la respuesta nº 16.

Al final del cuestionario de opinión se incorporó un apartado “opcional”, donde cada agente dispuso de la posibilidad de transmitir según su percepción, su opinión personal con respuestas abiertas que fueron analizadas; en primer lugar, en relación al *Clima Laboral* de la Facultad y en segundo lugar una pregunta que hace referencia a la pregunta nº 27 del cuestionario, en donde se consulta si las áreas de su dependencia están cubiertas, siendo que falte personal, si esa razón afecta el clima laboral.

Con las respuestas del personal que tuvo en cuenta este apartado (de 32 no docentes respondieron 17) se realizó un cuadro comparativo con los aspectos *positivos* y aspectos *negativos*, que los no docentes consideran determinantes sobre el clima laboral y la falta de personal, tema éste último relevante en este momento, debido a la lucha por medio de paros de actividades y movilizaciones a través del gremio APU, proyectadas al logro de incorporación de personal, ascensos de categoría, llamados a concurso pendientes y otros temas relevantes.

De acuerdo al primer punto, al referirnos al Clima Laboral, tiene que ver con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de la comunidad, también denominadas con otros términos como el “*ambiente*”, la “*atmósfera*” o el “*aire*” que se respira en el seno de la organización, en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos administrativos y organizacionales, tanto formales como informales.

Como ya se mencionó, el segundo punto del apartado opcional, hace referencia a la falta de personal, que en menor o mayor medida puede crear problemas significativos de insatisfacción laboral.

La gestión de una organización implica la realización de tareas y aunque se cuente con poco personal, el llevar a cabo las tareas se torna una *obligación*. Por lo cual para mantener a la organización funcionando sin problemas se requiere de un esfuerzo y la ayuda de todas las personas de dicha organización. Los trabajadores deben manejar sus tareas individuales y ofrecer a su vez asistencia a las áreas desocupadas, por lo que la carga de

trabajo adicional puede conducir al agotamiento y a intensificar el estrés. El mayor nivel de estrés causa como resultado disensión dentro de la organización y la disminución de la productividad.

Incluso si los miembros de la organización están dispuestos a aumentar su carga de trabajo y a hacer frente a la falta de personal, la capacidad de cumplir con las metas disminuye con las responsabilidades adicionales. La insatisfacción crece en estos casos debido al retraso de sus tareas y al cumplimiento de los servicios brindados a la comunidad, en este caso, la comunidad universitaria de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.

Llevando este tema hace un tiempo atrás, este problema se cubría por medio de horas extras ofrecidas al personal de categoría del tramo inicial para ayudar con las tareas con ausencia de personal. Pero hoy en día debido a la insuficiencia del presupuesto que dispone la Universidad, no hay posibilidades de pagar dichas horas extras, provocando entonces una sobrecarga de trabajo en varias áreas de dicha Unidad Académica. En este momento, de un total de veintitrés dependencias de la Facultad al menos ocho áreas se encuentran con escasez de personal para el buen desenvolvimiento de las tareas y el cumplimiento efectivo de los servicios brindados.

A continuación se expone el cuadro comparativo mencionado, con los aspectos positivos y negativos de los temas expuestos:

- 1) Opinión personal sobre el clima laboral de la Facultad
- 2) Si en la última pregunta nro. 27 contestó negativamente ¿considera que se ve afectado el clima laboral? (Aclaración: pregunta nro. 27: *Están cubiertas todas la áreas de su dependencia*)

U/A	Aspectos positivos	Aspectos negativos
No doc 1	A nivel general, el clima laboral es bueno	Si, desfavorablemente por la sobrecarga de trabajo
No doc 2	-----	En lo personal la falta de personal afecta el clima laboral ya que hace mas desgastante el día a día
No doc 3	-----	-----
No doc 4	Considero que el clima laboral en la Facultad en general es bueno	-----
No doc 5	-----	-----
No doc 6	-----	-----
No doc 7	Hemos logrado un clima laboral muy satisfactorio basado en el respeto y colaboración	
No doc 8	Considero adecuado el clima laboral considerando el tipo de organización	Si, en cuanto a la realización del trabajo en caso de ausencia del responsable del área y a la sobrecarga de trabajo
No doc 9	-----	-----
No doc 10	-----	-----
No doc 11	-----	-----
No doc 12	-----	-----
No doc 13	-----	-----
No doc 14	-----	Si, la falta de personal afecta el clima laboral
No doc 15	Con respecto a la pregunta 5: Creo que realizo tareas de más responsabilidad que una 7, pero no es por exigencias externas, sino por motivación personal	La remuneración es adecuada a la categoría que revisto, no a la que realmente ejerzo. Donde me desempeño no hay áreas definidas lo que si puedo asegurar es que con un tercer integrante se podría dedicar más tiempo a cuestiones que hoy en día no se atienden por tener otras prioridades

U/A	Aspectos positivos	Aspectos negativos
No doc 16	-----	Se ve afectado el clima laboral por la carga excesiva de trabajo en varios momentos
No doc 17	En general el clima laboral es bueno	Si, considero que se ve afectado, dado que con tanta falta de personal muchos estamos sobrecargados de trabajo y repercute en el desempeño diario
No doc 18	El clima laboral en la Facultad está dividido. Hay más camaradería entre el personal que ha entrado en los años 2007/08 en adelante. En cambio los más antiguos no se ven integrados. Se realiza la tarea pero no hay relaciones informales	La falta de personal en el área recarga al personal que está, desgastándolo, estresándolo, por el cúmulo de trabajo. Deteriorando las relaciones interpersonales por no tener tiempo para interesarse por el compañero
No doc 19	Creo que el clima laboral es en general muy bueno, con colaboración entre las distintas oficinas	La falta de personal afecta el clima laboral
No doc 20	Encuentro un clima excelente para desempeñar mis tareas en nuestra Facultad. El grupo humano es muy agradable y en mayor o menor medida existe una gran cooperación	-----
No doc 21	-----	-----
No doc 22	La falta de personal no afecta el clima laboral	-----
No doc 23	-----	-----
No doc 24	-----	-----
No doc 25	-----	-----

U/A	Aspectos positivos	Aspectos negativos
No doc 26	El clima laboral es agradable tanto desde lo formal en que las autoridades facilitan las condiciones de trabajo, como los aspectos no formales por el compañerismo que se experimenta. En mi caso las áreas de mi dependencia se cubrieron recientemente	Con anterioridad a que se cubrieran las áreas de mi dependencia el trabajo se veía afectado, pero no así el clima laboral
No doc 27	-----	-----
No doc 28	-----	La falta de personal afecta el clima laboral
No doc 29	-----	-----
No doc 30	-----	-----
No doc 31	-----	El clima laboral se ve afectado por la falta de personal
No doc 32	El clima laboral es bueno	-----

Luego de los planteamientos mencionados en el texto y como resultado de las respuestas recabadas, se vislumbra un Clima Laboral adecuado representado por el *aspecto positivo* de la organización en contraposición al *aspecto negativo*, determinado en su totalidad por la falta de personal y su consecuente sobrecarga de trabajo.

Tomando como referencia al Clima Laboral como unidad de medida para la productividad, podemos afirmar que la Productividad en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales es SATISFACTORIA, y además enriquecida con el aporte individual de todo el personal, en suplir los cargos que faltan, absorbiendo el costo que significa la sobre carga de tareas, en pos del buen funcionamiento institucional.

ABORDAJE CUANTITATIVO

ANEXO

CUESTIONARIO DE OPINIÓN PERSONAL NO DOCENTE – FCEyN.

Objetivo: Las respuestas del cuestionario se utilizarán para medir el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Instrucciones:

- El cuestionario es anónimo
- Responda por favor a los siguientes Datos Estructurales y según su percepción a las preguntas del cuestionario colocando una cruz en el casillero elegido.

CUESTIONARIO:

Responda según su percepción	Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Siempre	Indeciso
1. Me siento satisfecho en mi trabajo.	1	1	16	13	1
	3,13%	3,13%	50%	40,62%	3,13%
2. Me siento parte de la Institución.	1	5	12	12	2
	3,13%	15,63%	37,50%	37,50%	6,25%
3. Percibo que mi esfuerzo es reconocido por mis superiores.	3	11	13	4	1
	9,38%	34,37%	40,62%	12,50%	3,13%
4. He recibido un reconocimiento especial por mi labor dentro de la Institución. (Autoridades, Jefes, Pares)	12	8	11	0	1
	37,5	25	34,37%	0,00%	3,13%
5. Estoy conforme con la categoría que revisto en relación a las tareas que realizo.	13	3	4	7	5
	40,62	9,38%	12,5	21,87%	15,63%
6. Siento que la remuneración que recibo es la adecuada.	5	6	10	9	2
	15,63	18,75%	31,25%	28,12%	6,25%

7. La remuneración es motivadora para realizar la tarea.	4	9	10	7	2
	12,50%	28,12%	31,25%	21,87%	6,25%
8. Hay una buena relación interdepartamental y de áreas en la Institución.	1	6	17	5	3
	3,13%	18,75%	53,12%	15,63%	9,38%
9. Tengo una buena interacción con mis compañeros de trabajo.	0	1	13	17	1
	0,00%	3,13%	40,62%	53,12%	3,13%
10. Qué tanta participación tenemos los no docentes en la resolución de problemas.	4	13	11	2	2
	12,50%	40,62%	34,37%	6,25%	6,25%
11. Siento que mis opiniones son tenidas en cuenta.	2	7	18	3	2
	6,25%	21,87%	56,25%	9,37%	6,25%
12. Dispongo de recursos tecnológicos, ofrecidos por la institución.	3	5	17	7	0
	9,38%	15,63%	53,12%	21,87%	0,00%
13. Los procesos administrativos que realizo en mi área se encuentran informatizados.	4	6	15	6	1
	12,50%	18,75%	46,87%	18,75%	3,13%
14. Influye en la motivación la ausencia de programas informáticos adecuados para la tarea.	5	12	11	3	1
	15,63%	37,50%	34,37%	9,38%	3,13%
15. Dispongo de información sobre la reglamentación, circuitos y lineamientos para llevar a cabo mis tareas.	1	7	16	7	1
	3,13%	21,87%	50%	21,87%	3,13%
16. Afecta, en la realización diaria de la tarea, la falta de coordinación entre normativa y objetivos.	3	6	15	4	4
	9,38%	18,75%	46,87%	12,50%	12,50%

17. Dispongo de un espacio físico adecuado para el normal desarrollo de mis tareas.	4	4	7	16	1
	12,50%	12,50%	21,87%	50%	3,13%
18. La limpieza e higiene de toda la institución se encuentra apta para un mejor desenvolvimiento de las funciones.	6	14	7	3	2
	18,75%	43,75%	21,87%	9,38%	6,25%
19. Percibo un clima laboral adecuado con mis expectativas (contestar en las dos opciones)					
a)Oficina	0	1	16	15	0
	0,00%	3,13%	50%	46,87%	0,00%
b)Facultad	1	5	19	7	0
	3,13%	15,63%	59,37%	21,87%	0,00%
20. Existen directivas claras para la ejecución de la tarea.	2	4	20	5	1
	6,25%	12,50%	62,50%	15,63%	3,13%
21. La alternancia en las gestiones, condiciona el clima laboral.	4	12	9	5	2
	12,50%	37,50%	28,12%	15,63%	6,25%
22. En la institución predomina la cooperación y el trabajo en equipo en el desempeño de las tareas.	1	14	16	1	0
	3,13%	43,75%	50%	3,13%	0,00%
23. La capacitación que brinda la universidad, mediante cursos y talleres, favorece a mejorar las tareas y rendimiento laboral.	3	17	7	3	2
	9,38%	53,13%	21,87%	9,38%	6,25%

24. Siente que los distintos agrupamientos del personal no docente (técnico, administrativo, servicios generales, mantenimiento, etc.) y cuerpos que conforman la comunidad universitaria de esta U:A. se integra en un buen clima organizacional.	3	12	13	1	3
	9,38%	37,50%	40,62%	3,13%	9,38%

Responda según su percepción	SI	NO
25. Está conforme con el puesto asignado.	25	7
	78,15%	21,87%
26. Existen posibilidades de un ascenso de categoría en el área de mi trabajo.	10	22
	31,25%	68,75%
27. Están cubiertas todas las áreas de su dependencia.	14	18
	43,75	56,25

Con respecto a las preguntas nº 1, 11, 12, 17 y 25, se observa que el mayor porcentaje de respuestas (igual o superior al 50%) indican que con frecuencia se sienten satisfechos

Esta satisfacción se evidencia en que sus opiniones son tenidas en cuenta, que disponen de recursos tecnológicos y el espacio físico adecuado y están conformes con el puesto asignado, según lo recabado en el cuestionario de opinión.

Siendo el mayor número de respuestas negativas (68,75% y 56,25%) a las preguntas nº s 26 y 27 del cuestionario, se manifiesta un descontento, en relación a la categoría de revista y la falta de personal.

Asimismo con relación a las preguntas nº 8, 19a, 19b y 22, se observa que el mayor porcentaje de respuestas (igual o superior al 50%) indican que con frecuencia se evidencia un buen clima laboral.

Por último considerando los mayores porcentajes de respuestas (igual o superior al 50%) correspondientes a las preguntas nº 15, 17, 20 y 23, se evidencia que con frecuencia prevalece la productividad, en relación a la disponibilidad de reglamentaciones, directivas claras y la capacitación necesaria para el desempeño de las tareas.

CAPITULO V

CONCLUSIÓN

Este Trabajo de Integración tuvo el propósito de explorar la incidencia de la motivación en la productividad de los no docentes de la FCEYN. y poner a consideración la hipótesis de que “La Productividad en organizaciones de Educación Superior de Gestión Pública, se vincula a factores de higiene e informatización de los procedimientos administrativos de la organización”.

Para ello se han utilizado técnicas de recolección de datos de valoración cuantitativa y cualitativa. De las que pudimos concluir que la incidencia de la motivación en la productividad, la inferimos a través de la evaluación del Clima Laboral, el cual es satisfactorio para la mayoría de los integrantes de la Facultad. Lo que evidencia que la productividad tiene relación directa con la satisfacción y clima laboral.

De los resultados obtenidos del cuestionario se observa cierto descontento en relación a la percepción de justicia que implica la categoría de revista con las labores realizadas. Como así también surgió que la sobre carga de tareas es un punto de inflexión a tener en cuenta a la hora de mantener un buen clima laboral. Dado que el malestar es elocuente.

Haciendo referencia a la falta de cobertura de los cargos se recuerda que se los suplía con horas extras, lo que implicaba cierto incentivo a la hora de cumplir con las obligaciones adquiridas.

En esta organización de gestión pública, la remuneración no funciona como motivador del desempeño, como lo puede ser en una empresa privada., en tanto, el cumplimiento de horas extras funciona como un incentivo, ya que es una de las opciones preferentemente viables para incrementar el salario.

Desde la homologación del Convenio Colectivo de Trabajo del 2006 la remuneración del personal no docente se incrementó notablemente, dejando visibles otras reivindicaciones postergadas ante la insuficiencia salarial. Como es el caso de la falta de cobertura de cargos y de personal.

La estabilidad que proporciona la remuneración, asociada a la seguridad en el puesto de trabajo se traduce en satisfacción a la hora de evaluar como factor motivacional. Esta apreciación se basa en la evolución que ha tenido el Trabajo. Produciéndose un cambio de paradigma. Antes se creía que incentivando a través de la remuneración se incrementaba la productividad, ahora se pondera otro tipo de factores como ideales, valores, bienestar laboral, más que la retribución monetaria.

Es relevante destacar que la hipótesis propuesta ha sido confirmada conforme a los resultados del cuestionario. La mayoría de la población encuestada dice estar satisfecho con el equipamiento informático, y que no le influye en la tarea la falta de informatización de los procedimientos. Es decir, si tomamos los factores de higiene que hacen a la satisfacción laboral y que la productividad no se ve afectada por la falta de informatización, concluimos en que la productividad tiene vinculación con los dos aspectos planteados.

Por último queremos señalar que la capacitación que ofrece la Universidad a su Personal y la no coincidencia entre la normativa y los objetivos, no favorece a mejorar el rendimiento de la tarea.

En relación a esto, es dable destacar las capacidades y habilidades del personal, para suplir estas falencias en el accionar cotidiano.

CAPITULO VI

PROPUESTAS y LIMITACIONES

PROPUESTAS

De acuerdo a las conclusiones planteadas en el apartado anterior, se enumeran a continuación las siguientes propuestas:

- Para estimular la satisfacción laboral de todo el personal, se sugiere que se le reconozca el desempeño de sus funciones.
- Que se conozca las potencialidades del empleado por medio de charlas o entrevistas individuales.
- Que los jefes de cada área evalúen el desempeño laboral y lleven a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.
- Con respecto al espacio físico, crear un sitio agradable, realizar una pequeña encuesta para detectar cuáles son las necesidades para el desempeño de las tareas con satisfacción.
- Impulsar convivencias jefes-empleados y viceversa para crear una mayor integración del personal.
- Dictar talleres de capacitación y crecimiento personal que sean acordes y productivos para el desarrollo de las tareas en su ámbito de competencia.
- Ofrecer más oportunidades de estudio para aquellos empleados que deseen aumentar su nivel educativo.
- Valorar el trabajo de los empleados justificándolos en función de su eficiencia laboral.
- Lograr una comunicación efectiva, que fortalezca las relaciones de todo el personal de manera integral.
- Aunque la informatización de las tareas no provoca insatisfacción, se propone la sistematización de la mayoría de los procedimientos a los efectos de disminuir el insumo de tiempo invertido en la realización de tareas manuales y facilitar la conexión de las tareas de todas las áreas de trabajo.

- Crear estrategias para establecer coincidencias entre la normativa y los objetivos en el ámbito laboral
- Se propone el cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo del Personal no docente, con respecto a evaluaciones de desempeño y capacitaciones.

LIMITACIONES

En el transcurso de la elaboración del trabajo, nos encontramos con algunas restricciones. Una de ellas, el tiempo limitado por la fecha de entrega. Esta falta de tiempo ocasionó otra limitación de índole metodológica, como por ejemplo, no poder utilizar otros instrumentos o técnicas que nos permitieran indagar con más profundidad aspectos que no se contemplaron en el cuestionario, a efectos de ahondar en los factores críticos detectados para enriquecer y aportar nuevas acciones que contribuyan a mejorar el desempeño del personal.

Otro aspecto que nos hubiera gustado profundizar es el del reflejo de las minorías. Utilizar un instrumento donde se pudiera dejar representadas todas las opiniones.

También nos quedó sin analizar los datos de clasificación de las unidades de observación tales como categoría, antigüedad y áreas, que hubieran aportado un mayor nivel de análisis a las conclusiones.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc (1987) – *“El Clima de Trabajo en las organizaciones”*. Ed. Trillas. MEXICO.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007) – *“Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”*. Octava edición. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Bogotá. COLOMBIA.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1992) – *“Comportamiento Humano en el Trabajo, comportamiento organizacional”*. Parte 4, Cap. 14 (*Estructura, tecnología y personas*). MEXICO.
- DESSLER, Gary (1979) – *“Administración de Personal”*. MEXICO .
- GARETH, Jones (2006) – *“Administración Contemporánea”, Cap. 13, MEXICO.*
- JAMES, Williams (1884) – *“¿Qué es una emoción?”*
- KELLY, George (1955) – *“The Psychology of Personal Constructs”*
- ROBBINS, Shephen (2004) – *“Comportamiento Organizacional”, décima edición, Cap. 16. San Diego, State University*
- ROETHLISBERGER, Fritz (1927) – *“Teorías Administrativas”. Texto: “The Elusive Phenomena”*
- QUIROS, P y CABESTRERO, R. (2008) – *“Funciones Activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción”*. Ed. Universitaria Ramón Aceres.

WEBGRAFÍA:

- (www.web.facpya.uanl.mx/.../16991721%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONA...). BERNAL, Idolina; GONZALEZ, Gabriela María; FARIAS MARTINEZ, Norma Angela; PEDRAZA MELO, Jesús (2015) – *“El Clima Organizacional en Instituciones Académicas. Un estudio exploratorio”*, LAVIN VERASTEGUI. ISSN. 2448-5101. Año 1, nº 1, julio 2014-junio 2015.

- ([www.bibliopsi.org/.../trabajo/.../Practicos%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-...](http://www.bibliopsi.org/.../trabajo/.../Practicos%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-...)). BRUNET, Luc (1987) – “El Clima de Trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias” – Editorial TRILLAS, FRANCIA.
- (www.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/anuario-ciencias-politicas-n32-007-cona.pdf). CONA, María Alejandra (s/f) – “La Productividad y Función Social de la Administración Pública.
- (<http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39322504/Completo..pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1477672504&Signature=wJN%2BdJEww%2FaGRjDDr8BCMF4ISvc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompleto.pdf>). DELGADO, María y DI, ANTONI, Ana (2010) – *Trabajo de Tesis para optar al grado de Lic. en Educación – Mención Desarrollo de los Recursos Humanos / Universidad Central de Venezuela – Facultad de Humanidades y Educación. CARACAS, octubre 2010 – “La Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional”*).
- (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>). GRISALES VARGAS, Juliana; MONROY CALVO, Isabel . Trabajo de grado: “Evaluación del Clima Organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y Propuestas de Intervención para mejorarlo”. Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial .Colombia.2011}
- (<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>). MANSO PINTO, Juan – “El Legado de Frederick Irwing HERZBERG” – *Revista Univ. EAFIT* n° 128 / octubre-diciembre 2002. CHILE.
- (<http://www.Apostadigital.Com/Revistav3/Hemeroteca/Aolaz1.Pdf>). OLAZ, Angel - Publicación: *Revista de Ciencias Sociales: “El Clima Laboral en cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y Aproximación a un Modelo Explicativo Multivariable”*. Universidad de Murcia. Aposta Revista De Ciencias Sociales. Issn 1696-7348) N° 56, Enero, Febrero y Marzo 2013.
- (www.ateneo.unmsm.edu.pe/.../revista_de_investigacion_en_psicologia01v3n1_2000.pdf). PALMA CARRILLO, Sonia (2000) – “Motivación y Clima

Laboral en Personal de Entidades Universitarias” – Publicado en Revista de Investigación en Psicología. Vol. 3, nro. 1, julio 2000. PERU.

- (www.monografias.com › *Administracion y Finanzas › Recursos Humanos*). PAVEL BARRETO VELIZ, Bernard (2009) – *“La Motivación: elemento importante en la administración de personal y en el comportamiento organizacional” –Universidad Nacional José Faustino SANCHEZ. MEXICO,(23-06-09).*
- (www.daenajournal.org). RAMIREZ, R.; ABREU, L; BADI, M. – *“La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales” / marzo 2008.*
- (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>).
Publicación: *“Factores que conforman el Clima organizacional”*
Peralta,Rodrigo.(2002,junio 26). El Clima Organizacional.
- (<http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>). Tesis Doctoral: Memoria para optar al grado de Doctor, presentada por Marian JAÉN DIAZ, bajo la dirección de los doctores GARCIA, Jesús Martín, LUCEÑO MORENO, María Lourdes. *“Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”*. Universidad Complutense de Madrid. (2010). Facultad de Psicología.
- <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf> Enciclopedia de Salud Y Seguridad en el Trabajo. Organización Internacional del Trabajo, O.I.T. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Tercera Edición, 2001.España. Volumen II-Parte V: Factores Psicosociales y de organización. *Cap.34 Factores Psicosociales y de organización.*

ANEXO

Se adjuntan:

1. El Instrumento de recolección de datos (cuestionario de opinión realizado a los no docentes de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales)
2. La Planilla de Datos Estructurales
3. La Matriz de datos con las unidades de análisis, variables e indicadores

1. CUESTIONARIO DE OPINIÓN PERSONAL NO DOCENTE – FCEyN.

Objetivo: Las respuestas del cuestionario se utilizarán para medir el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Instrucciones:

- El cuestionario es anónimo
- Responda por favor a los siguientes Datos Estructurales y según su percepción a las preguntas del cuestionario colocando una cruz en el casillero elegido.

DATOS ESTRUCTURALES:

1. Area en la que se desempeña: _____
2. Categoría que reviste: 7 ___ 6 ___ 5 ___ 4 ___ 3 ___ 2 ___ 1 ___
3. Antigüedad en la Institución: 1 año ó menos ___ 1 a 2 años ___ 2 a 5 años ___ 5 ó más años ___

CUESTIONARIO:

Responda según su percepción	Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Siempre	Indeciso
1. Me siento satisfecho en mi trabajo.					
2. Me siento parte de la Institución.					
3. Percibo que mi esfuerzo es reconocido por mis superiores.					

Responda según su percepción	Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Siempre	Indeciso
4. He recibido un reconocimiento especial por mi labor dentro de la Institución. (Autoridades, Jefes, Pares)					
5. Estoy conforme con la categoría que revisto en relación a las tareas que realizo.					
6. Siento que la remuneración que recibo es la adecuada.					
7. La remuneración es motivadora para realizar la tarea.					
8. Hay una buena relación interdepartamental y de áreas en la Institución.					
9. Tengo una buena interacción con mis compañeros de trabajo.					
11. Siento que mis opiniones son tenidas en cuenta.					
12. Dispongo de recursos tecnológicos, ofrecidos por la institución.					
13. Los procesos administrativos que realizo en mi área se encuentran informatizados.					
14. Influye en la motivación la ausencia de programas informáticos adecuados para la tarea.					
15. Dispongo de información sobre la reglamentación, circuitos y lineamientos para llevar a cabo mis tareas.					

Responda según su percepción	Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Siempre	Indeciso
16. Afecta, en la realización diaria de la tarea, la falta de coordinación entre normativa y objetivos.					
17. Dispongo de un espacio físico adecuado para el normal desarrollo de mis tareas.					
18. La limpieza e higiene de toda la institución se encuentra apta para un mejor desenvolvimiento de las funciones.					
19. Percibo un clima laboral adecuado con mis expectativas (contestar en las dos opciones)					
a)Oficina					
b)Facultad					
20. Existen directivas claras para la ejecución de la tarea.					
21. La alternancia en las gestiones, condiciona el clima laboral.					
22. En la institución predomina la cooperación y el trabajo en equipo en el desempeño de las tareas.					
23. La capacitación que brinda la universidad, mediante cursos y talleres, favorece a mejorar las tareas y rendimiento laboral.					

Responda según su percepción	Nunca	Pocas veces	Con frecuencia	Siempre	Indeciso
24. Siente que los distintos agrupamientos del personal no docente (técnico, administrativo, servicios generales, mantenimiento, etc.) y cuerpos que conforman la comunidad universitaria de esta U.A. se integra en un buen clima organizacional.					

Responda según su percepción	SI	NO
25. Está conforme con el puesto asignado.		
26. Existen posibilidades de un ascenso de categoría en el área de mi trabajo.		
27. Están cubiertas todas las áreas de su dependencia.		

OPCIONAL

- 1) Opinión personal sobre el clima laboral en la Facultad.
- 2) Si en la última pregunta (nº 27) contesto negativamente, ¿considera que se ve afectado el clima laboral?

2.DATOS ESTRUCTURALES

U/A	AGRUPAMIENTO	CATEGORIA	ANTIGÜEDAD EN AÑOS
No Doc 1	Administrativo	7	2 A 5
No Doc 2	Administrativo	7	5 o más
No Doc 3	Administrativo	7	5 o más
No Doc 4	Administrativo	5	5 o más
No Doc 5	Administrativo	5	5 o más
No Doc 6	Administrativo	4	5 o más
No Doc 7	Administrativo	7	5 o más
No Doc 8	Administrativo	3	5 o más
No Doc 9	Administrativo	5	5 o más
No Doc 10	Administrativo	5	5 o más
No Doc 11	Administrativo	5	5 o más
No Doc 12	Servicios Generales	7	5 o más
No Doc 13	Administrativo	3	5 o más
No Doc 14	Administrativo	4	5 o más
No Doc 15	Administrativo	7	5 o más
No Doc 16	Administrativo	7	5 o más
No Doc 17	Administrativo	5	5 o más
No Doc 18	Administrativo	4	5 o más
No Doc 19	Administrativo	7	5 o más
No Doc 20	Administrativo	3	5 o más
No Doc 21	Administrativo	5	5 o más
No Doc 22	Administrativo	7	2 a 5
No Doc 23	Administrativo	7	5 o más
No Doc 24	Administrativo	5	5 o más
No Doc 25	Administrativo	1	5 o más
No Doc 26	Administrativo	7	5 o más
No Doc 27	Administrativo	5	5 o más
No Doc 28	Administrativo	3	5 o más
No Doc 29	Administrativo		2 a 5
No Doc 30	Administrativo	5	5 o más
No Doc 31	Servicios Generales	7	2 A 5
No Doc 32	Administrativo	5	5 o más

3. MATRIZ DE DATOS

Variables codificadas

Nunca (1)

Pocas veces (2)

Con frecuencia (3)

Siempre (4)

Indeciso (5)

U/A	P1 Satisf.	P2 Ident.	P3 Reconoc.	P4 Estimulo	P5 Categoria	P6 Salario	P7 Remuneracion	P8 relac.interp.
No Doc 1	4	3	3	3	3	3	3	3
No Doc 2	4	2	1	1	1	4	3	3
No Doc 3	3	4	3	1	1	5	3	3
No Doc 4	3	2	3	2	4	4	4	4
No Doc 5	3	3	3	3	1	3	5	5
No Doc 6	3	4	3	3	4	4	3	5
No Doc 7	5	2	2	1	1	1	1	3
No Doc 8	3	3	2	5	4	3	3	3
No Doc 9	4	3	3	2	5	4	3	2
No Doc 10	4	4	2	1	1	4	4	3
No Doc 11	4	4	2	2	5	3	3	4
No Doc 12	1	1	1	1	1	1	1	1
No Doc 13	4	3	2	1	4	4	4	3
No Doc 14	3	3	3	3	3	3	3	3
No Doc 15	3	3	4	3	2	3	2	3
No Doc 16	3	4	3	3	1	1	2	2
No Doc 17	4	4	2	3	1	1	2	3
No Doc 18	3	4	2	2	2	3	1	2
No Doc 19	3	3	2	1	1	2	2	3
No Doc 20	4	5	5	1	4	4	1	4
No Doc 21	3	4	3	3	3	4	3	2
No Doc 22	3	4	2	1	2	2	2	5
No Doc 23	3	4	3	2	5	2	4	3
No Doc 24	4	4	2	2	3	3	2	2
No Doc 25	4	3	3	3	4	4	4	3
No Doc 26	3	3	4	1	1	2	2	3
No Doc 27	3	2	3	3	5	3	2	3
No Doc 28	2	2	1	1	1	2	4	2
No Doc 29	4	4	4	3	4	3	4	4
No Doc 30	4	3	2	2	1	2	2	3
No Doc 31	4	5	4	1	5	5	3	4
No Doc 32	3	3	3	2	1	1	5	3

U/A	P9 Cohesion	P10 Participacion	P11 Autoestima	P12 Tecnologia	P13 Informatiz.	P14 Motivacion
No Doc 1	3	5	5	3	2	3
No Doc 2	4	3	3	1	1	3
No Doc 3	4	2	3	3	3	2
No Doc 4	4	2	3	4	3	1
No Doc 5	4	3	3	3	3	2
No Doc 6	4	3	3	3	3	2
No Doc 7	4	2	3	3	2	2
No Doc 8	3	2	2	3	2	3
No Doc 9	5	3	4	3	3	4
No Doc 10	3	2	2	4	4	2
No Doc 11	4	2	2	4	3	4
No Doc 12	2	1	1	1	1	2
No Doc 13	3	2	3	4	4	1
No Doc 14	3	3	3	3	3	3
No Doc 15	4	2	3	3	2	3
No Doc 16	4	3	3	3	3	3
No Doc 17	4	5	3	2	3	2
No Doc 18	3	1	2	2	3	3
No Doc 19	4	2	3	4	3	3
No Doc 20	3	3	3	3	4	1
No Doc 21	3	2	3	2	2	1
No Doc 22	3	2	3	3	2	2
No Doc 23	4	4	3	4	3	2
No Doc 24	3	1	2	3	4	4
No Doc 25	3	3	3	2	1	3
No Doc 26	4	3	2	2	5	3
No Doc 27	3	3	4	4	4	2
No Doc 28	4	1	1	3	3	3
No Doc 29	4	4	4	3	4	1
No Doc 30	4	2	2	3	3	2
No Doc 31	4	3	3	1	1	5
No Doc 32	3	2	5	3	3	2

U/A	P15 Reglam.circuitos	P16 Objetivos	P17 Espacio Fisico	P18 Limpieza	P19A Clima lab.	P19 B Clima lab.
No Doc 1	2	5	3	3	3	3
No Doc 2	3	3	5	4	4	4
No Doc 3	3	3	4	1	4	4
No Doc 4	4	5	4	2	4	3
No Doc 5	3	5	3	1	4	3
No Doc 6	3	3	2	2	4	3
No Doc 7	3	2	4	2	4	4
No Doc 8	4	3	1	3	3	3
No Doc 9	2	4	4	3	3	2
No Doc 10	2	3	4	1	4	2
No Doc 11	2	4	4	5	3	3
No Doc 12	1	3	1	2	2	2
No Doc 13	4	2	4	2	3	3
No Doc 14	3	3	3	2	3	3
No Doc 15	2	3	3	2	4	3
No Doc 16	3	3	4	2	3	3
No Doc 17	3	2	4	3	4	3
No Doc 18	3	4	4	2	3	2
No Doc 19	2	3	4	2	3	4
No Doc 20	4	1	4	5	4	3
No Doc 21	3	2	2	2	3	2
No Doc 22	3	2	3	3	3	3
No Doc 23	3	3	4	2	3	3
No Doc 24	3	3	2	3	4	3
No Doc 25	5	3	2	4	3	3
No Doc 26	2	3	4	1	4	3
No Doc 27	4	2	4	2	4	3
No Doc 28	3	4	1	1	3	1
No Doc 29	4	1	3	3	4	4
No Doc 30	3	3	3	1	3	4
No Doc 31	4	1	4	4	4	4
No Doc 32	3	5	1	2	3	3

U/A	P20 Comunic.	P21 Clima Lab.	P22 Cooperac.	P23 Capac.	P24 Clima Org.
No Doc 1	5	3	3	3	3
No Doc 2	3	1	3	5	1
No Doc 3	3	2	2	3	2
No Doc 4	3	1	3	2	2
No Doc 5	3	2	3	2	5
No Doc 6	3	3	2	2	2
No Doc 7	3	2	3	2	5
No Doc 8	3	2	2	2	3
No Doc 9	3	2	3	1	5
No Doc 10	2	3	2	2	2
No Doc 11	2	1	2	4	3
No Doc 12	1	4	1	2	2
No Doc 13	3	3	2	3	3
No Doc 14	3	2	2	2	1
No Doc 15	3	2	2	2	2
No Doc 16	3	3	2	2	2
No Doc 17	3	3	3	2	3
No Doc 18	2	4	2	2	2
No Doc 19	3	3	3	5	3
No Doc 20	4	2	3	1	3
No Doc 21	3	4	2	3	3
No Doc 22	3	5	2	2	3
No Doc 23	3	5	3	2	2
No Doc 24	4	2	3	3	2
No Doc 25	3	4	3	2	3
No Doc 26	2	2	3	1	3
No Doc 27	4	2	3	3	3
No Doc 28	1	4	2	2	2
No Doc 29	4	1	4	4	4
No Doc 30	3	3	2	2	1
No Doc 31	4	3	3	4	2
No Doc 32	3	2	3	3	3

Respuestas por SI o por NO

U/A	P25 Satisfacción	P26 Ascenso de categoría	P27 Distribución de personal
No Doc 1	SI	NO	NO
No Doc 2	SI	NO	NO
No Doc 3	NO	NO	SI
No Doc 4	SI	NO	SI
No Doc 5	SI	NO	SI
No Doc 6	SI	SI	SI
No Doc 7	SI	NO	NO
No Doc 8	SI	NO	NO
No Doc 9	NO	SI	NO
No Doc 10	SI	NO	NO
No Doc 11	SI	NO	SI
No Doc 12	NO	NO	SI
No Doc 13	SI	NO	NO
No Doc 14	SI	SI	NO
No Doc 15	SI	NO	NO
No Doc 16	NO	SI	NO
No Doc 17	SI	SI	NO
No Doc 18	NO	SI	NO
No Doc 19	SI	NO	NO
No Doc 20	SI	NO	SI
No Doc 21	SI	SI	NO
No Doc 22	SI	SI	NO
No Doc 23	SI	NO	SI
No Doc 24	SI	NO	SI
No Doc 25	SI	NO	NO
No Doc 26	SI	SI	SI
No Doc 27	SI	NO	SI
No Doc 28	NO	NO	NO
No Doc 29	SI	SI	SI
No Doc 30	SI	NO	SI
No Doc 31	NO	NO	NO
No Doc 32	SI	NO	SI