



73965

MARTINI, MARISEL

Motivación y satisfacción

2014

73965

73965

73965

REF:
Clasif:
T.932

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1.- CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	8
2.- TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN	11
2.1.- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	11
2.2.- Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	15
2.3.- Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	16
2.4.- Teoría de ERC de Alderfer	17
2.5.- Teoría del factor dual de Herzberg	17
2.6.- Teoría de la fijación de metas de Locke	19
2.7.- Teoría de las expectativas de Vroom.....	21
2.8.- Teoría de la equidad de Adams.....	22
2.9.- Teoría de la eficacia personal	22
2.10.- Teoría de diseño de puestos.....	24
3.- INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.....	27
4.- RELACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS CON LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	28
5.- MODELO ECLÉCTICO DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA	28
6.- FORMAS DE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS	31
CAPITULO II	34
ESTRUCTURA DEL PLANTEL NO DOCENTE DE LA UNRC	34
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES	34
2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS AGENTES NO DOCENTES DE LA UNRC.	38
3. ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO.	42
CAPITULO III	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	44
1. LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FI-UNRC.....	44

2. ANALISIS DE RESULTADOS	45
2.1. Las características del plantel administrativo de la FI-UNRC.....	45
2.2. Motivación y satisfacción laboral.....	49
3. CONCLUSIONES	61
ANEXO I.....	64
ANEXO II	69
ANEXO III	73
BIBLIOGRAFIA.....	74

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó para obtener el título de Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, organizada por la Secretaría de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

El factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad. Para que den su máximo potencial, deben estar satisfechas, de ahí la importancia del estímulo de la motivación por parte de la empresa o de la institución hacia sus trabajadores. Se trata, entre otros aspectos, de propiciar el mejoramiento del desempeño del trabajador, tomando en cuenta sus necesidades. El hecho de tener un buen sistema de motivación beneficia al personal y ello se traduce en los resultados que la empresa o la institución obtendrá¹.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación entre los integrantes de la organización es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es el estado del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable, cuando satisface las necesidades relacionadas a los elementos de trabajo y a la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logran.

¹ Carlos RÁBAGO (2010) Apuntes de cátedra. "Gestión de Recursos Humanos"

La motivación va a depender e influir según los estilos de liderazgo y de la práctica administrativa.

Los gerentes, directores o coordinadores exitosos desean que el personal contribuya con su máximo esfuerzo, reconociendo la necesidad de saber qué motiva a la gente y cómo hacerlo, ya que lo que es motivador para algunos no lo es para otros, por lo tanto es necesario adoptar prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos del personal.²

Los aspectos y conocimientos referidos son importantes de tener en cuenta en la vida cotidiana de las instituciones. En el ámbito de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto (FI-UNRC), existe, entre el personal No Docente, Agrupamiento Administrativo, un marcado malestar por dispares actitudes de los integrantes del equipo frente al trabajo. Así, mientras algunas personas se muestran responsables, colaboradoras, emprendedoras y dedicadas a la tarea que les compete; otras tratan de eludir el trabajo y sus obligaciones.

Ante esta situación se podría suponer que:

- los primeros tienen motivación por el trabajo, a diferencia de los segundos que se muestran desinteresados y apáticos;
- la falta de motivación por el trabajo que muestran algunos trabajadores tiende, con el tiempo, a incidir negativamente en los demás, sienten que son valorados de la misma manera que quienes muestran escaso interés por la tarea.

Partiendo de estos supuestos empíricos, en este trabajo se consideró necesario indagar las causas y las consecuencias de la motivación, o su falta, en el trabajo. Básicamente, interesaba saber:

- De qué manera quiénes se sienten más motivados por el trabajo, sostienen esa motivación a lo largo de su trayectoria laboral.

² Stephen Robbins y Coulter, Mary – Administración – octava edición – Pearson Educación, México 2005

- Cuáles son las causas por las que algunos trabajadores parecen no tener mayor motivación por el trabajo.
- De qué manera la falta de motivación de algunos trabajadores, incide en el clima, la comunicación y las relaciones en el grupo total.
- Si puede enseñarse y aprenderse la motivación por el trabajo.

Se pensaba que las respuestas a estos interrogantes o inquietudes de conocimiento, permitirían aportar elementos a quienes tienen tareas de dirección o coordinación de personal, para implementar mecanismos de incentivos y reconocimientos, creando así, un mejor clima de trabajo y en consecuencia un mayor rendimiento.

Partiendo de la situación y supuestos ya referidos, el **objetivo general** de este trabajo consistió en:

- Conocer las causas que afectan la motivación del personal No Docente (Agrupamiento Administrativo) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Siendo los **objetivos específicos**:

- Conocer las distintas teorías sobre la motivación que posibiliten explicar el estado y el clima motivacional del personal de la FI-UNRC
- Indagar, entre el personal No Docente de la FI-UNRC y en particular el Agrupamiento Administrativo, el grado de satisfacción en el trabajo como así también, lo que lo obstaculiza y lo estimula.
- Sobre la base de los resultados obtenidos en este trabajo se busca proponer mejoras en el proceso de la motivación a partir de lo sugerido por las distintas teorías.

A efectos de lograr el objetivo general y los objetivos específicos propuestos se procedió a realizar una investigación exploratoria para detectar algunas causas

que originan la falta de motivación laboral y las consecuencias en el desempeño del Personal No Docente de la FI-UNRC.

La investigación se realizó en el período comprendido entre marzo 2013-septiembre 2014, al personal administrativo de la Facultad de Ingeniería de la UNRC, que consta de un grupo conformado por nueve (9) personas. Para ello se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Una *investigación documental o bibliográfica* sobre el tema, ampliando y profundizando la comprensión, basándose en este conocimiento para el análisis y la interpretación de los datos recogidos mediante observación y encuestas.
- Encuestas a los integrantes del plantel administrativo No Docente de la Facultad de Ingeniería. Las encuestas fueron anónimas para respetar la confidencialidad del grupo.
- Descripción de la estructura del plantel No Docente de la FI-UNRC, en particular el Agrupamiento Administrativo, acompañada de elementos gráficos referidos al espacio físico (oficina).

En el capítulo I se describen las teorías clásicas de la motivación humana. El análisis de las teorías permitió la elaboración y diseño del cuestionario de motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la FI-UNRC como así también, el análisis de las respuestas.

En el capítulo II se realiza la descripción de la estructura del plantel No Docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto, presentación del tipificador de funciones para el Agrupamiento Administrativo, metodología para la evaluación de desempeño de los agentes No Docentes y se muestra el organigrama funcional de la Facultad de Ingeniería, definiendo la jerarquía de los puestos de trabajo, distribución de los cargos administrativos de la Facultad, según el tramo y

categoría y por último el croquis de la oficina donde se desempeña el personal administrativo de la mencionada Facultad (Anexo III).

En el capítulo III se analiza la información obtenida del cuestionario, el cual fue confeccionado exclusivamente a los agentes administrativos No Docente de la Facultad de Ingeniería. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados en base a cinco bloques que comprende el mencionado cuestionario. Como cierre, se realizan las sugerencias orientadas a mejorar la motivación y satisfacción laboral en el personal administrativo de la FI-UNRC.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.- CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que deben llevar adelante los directivos.

La motivación y la satisfacción laboral se ven reflejadas en la productividad y en la calidad de los servicios que ofrece una organización a sus clientes externos. De ahí la importancia del grado de involucramiento y compromiso de los trabajadores.

Es responsabilidad de la organización, incrementar los factores extrínsecos que integran los sistemas de recompensas e incentivos para intentar mantener motivados a los empleados, pero también es responsabilidad de los empleados desempeñar las tareas de manera adecuada.

Los gerentes, directores o coordinadores exitosos que desean que el personal contribuya con su máximo esfuerzo, reconocen que necesitan saber que motiva a la gente y cómo hacerlo, ya que lo que es motivador para algunos no lo es para otros, adoptando sus prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos del personal.³

Idalberto Chiavenato⁴ sostiene que siempre existe algún desequilibrio o insatisfacción en la relación entre el individuo y su medio. El individuo, identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento para alcanzar el logro de las mismas.

³ Stephen Robbins y Coulter, Mary – Administración – octava edición – Pearson Educación, Mexico 2005

⁴ Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos 1998, Mexico p.96

Para Keith Davis⁵ la motivación tiene lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional, requiere de habilidades y de comunicación. La motivación también requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los individuos.

Stephen Robbins define a la motivación como: "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo en satisfacer alguna necesidad individual"⁶. Los tres elementos claves del autor son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El esfuerzo es una medida de intensidad. Stephen Robbins se refiere al esfuerzo señalando que; "cuando alguien está motivado, él o ella se dedican con ahínco a su meta. Con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización"⁷. Por tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que se debería buscar.

Una necesidad para Stephen Robbins significa, "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Esos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión"⁸.

El autor sostiene que los empleados motivados están en un estado de tensión. Ese estado es considerado como estado positivo. Dicha tensión si es manejada por el individuo genera impulsos y motivación por alcanzar una meta en específico.

⁵ Keith Davis & John Newstrom "Comportamiento Humano en el Trabajo", Ed. Mc.Graw Hill, México 2003 p.126

⁶ Stephen P. Robbins "Comportamiento Organizacional".Ed.Mc.Graw Hill, México 1998 .p.168

⁷ Idem p.169

⁸ Idem p.169

La característica de la conducta motivacional es que va dirigida y orientada hacia una meta.

Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación. La conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto ante este estado de tensión o desequilibrio actúa para reducirla.

La cantidad de esfuerzo que una persona ejerza, estará relacionada con su actitud. Si un individuo no posee cualidades para analizar un problema, probablemente no ejercerá un esfuerzo para resolverlo.

Por otra parte las variables organizacionales también inciden en el proceso motivacional. El diseño del trabajo, el estilo de liderazgo, los grupos, la tecnología son algunos factores de la organización que influyen sobre la motivación.

A su vez todo este proceso se ve afectado por otro tipo de variables que inciden sobre el sujeto, tales como el entorno y las psicológicas.

Un individuo reacciona ante los estímulos externos de acuerdo a su formación biológica, las experiencias anteriores y el estado de su proceso interno.

En base a lo anteriormente mencionado podemos resumir el proceso motivacional de la siguiente manera:

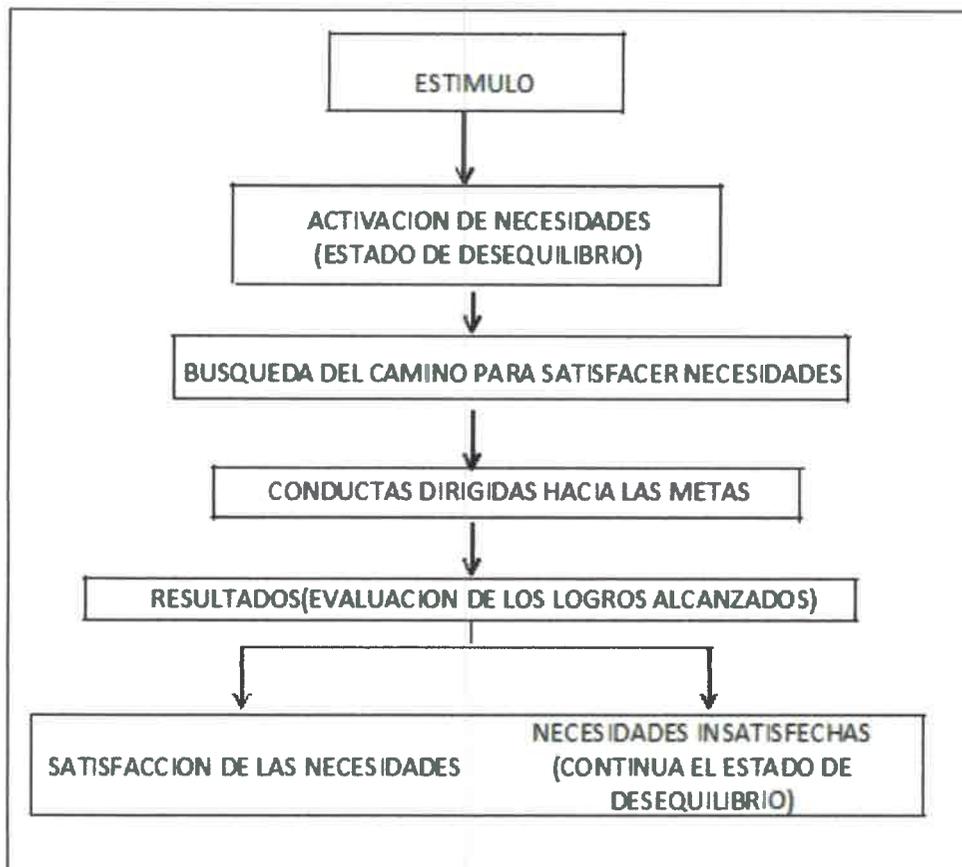


Figura 1.1-Extraído de María del Carmen Martínez Guillen – La Gestión Empresarial – Días de Santos 2012

2.- TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN

Son numerosas las teorías que describen y explican la motivación. El conocimiento de las mismas por parte de los directivos es de suma importancia para saber cómo promover la motivación entre el personal a su cargo.

2.1.- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La teoría de Maslow propone que cada persona tiene una jerarquía de cinco tipos de necesidades⁹, las cuales se describen a través de una pirámide, como se

⁹ Maslow, Abraham-Motivation and Personality-Nueva York-Harper y Row-1954.

presenta a continuación y están distribuidas de acuerdo a la importancia e influencia que éstas tienen en el comportamiento humano.

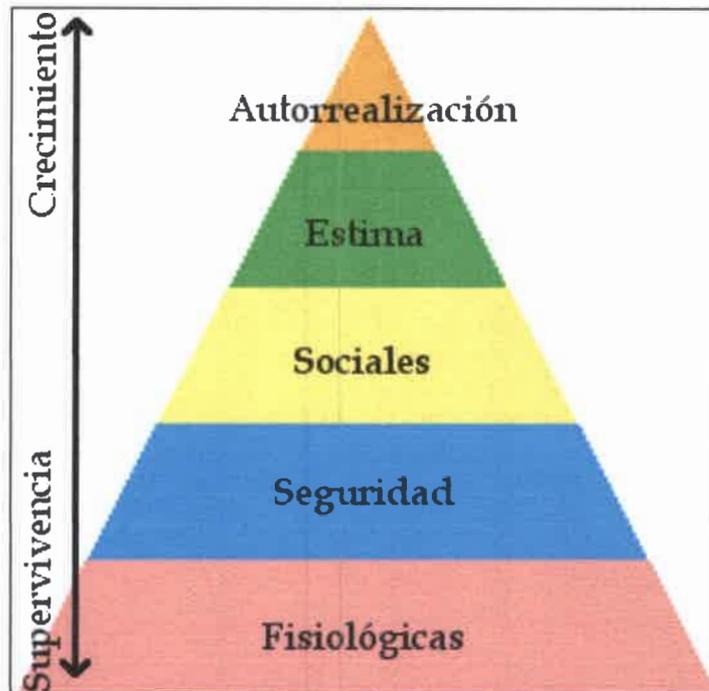


Figura 1,2-Extraído en base a la Bibliografía Motivation and Personality. 2da Edición A.H. Maslow - 1970

Como se aprecia en la Fig.1.2, en la base de la pirámide se ubican las necesidades más elementales y recurrentes (llamadas básicas), mientras que en la parte superior se encuentran las necesidades más abstractas y sofisticadas (llamadas de orden superior):

2.1.1.- Necesidades fisiológicas:

Se incluyen en este grupo, necesidades prioritarias del sujeto como: sueño, descanso, alimento, abrigo. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, están relacionadas con la supervivencia del individuo y deben ser las primeras en satisfacerse.

2.1.2.- Necesidades de seguridad:

Por su naturaleza el hombre desea estar protegido contra el peligro y la privacidad, requiere sentir seguridad y vivir en un ambiente agradable, donde reine el orden para él y toda su familia. También se encuentran dentro de esta categoría las necesidades de estabilidad, miedo a lo desconocido, al caos, a la confusión, entre otras.

2.1.3.- Necesidades sociales:

Se relacionan con la vida del individuo en sociedad, surgen cuando sienten la necesidad de participación, amistad, afecto y amor. Estas necesidades se convierten en los motivadores activos de la conducta y se manifiestan cuando el individuo siente el deseo de tener buenas relaciones con los amigos, una pareja bien constituida, un buen ambiente familiar, etc. La insatisfacción de estas necesidades torna al individuo reactivo, antagónico y hostil.

2.1.4.- Necesidades de estima:

Conocido también como las necesidades del ego o del reconocimiento, incluyen las preocupaciones que tienen las personas por alcanzar los objetivos, la competencia y el status.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta, concierne a la necesidad del respeto a uno mismo e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia. La estima baja, se refiere al respeto de las demás personas, la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, status, dignidad, fama, gloria, sentirse más importante y destacado dentro de un grupo social, logrando de esta manera subir su propia autoestima.

2.1.5.- Necesidades de autorrealización:

Son las necesidades más elevadas, se manifiestan a través de la voluntad de las personas en desarrollar su propio potencial y en superarse cada vez más.

Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, varían de un individuo a otro. Estas necesidades se diferencian de las anteriores porque mientras aquellas se satisfacen mediante recompensas externas a la persona, como dinero, amistad, elogio; éstas se satisfacen mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo.

Para Maslow la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, se logra mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros personales y diferenciarse de los otros.

A partir de la teoría descripta, Maslow llega a la siguiente conclusión:

Para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento.

Una necesidad satisfecha no motiva comportamientos; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento, orientándolo hacia el logro de los objetivos individuales.

Los niveles más elevados de necesidades solo surgen, cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos, consiguen llegar al nivel de necesidades de autorrealización, ni aun al nivel de necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales.

2.2.- Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo llamado Teoría X y otro positivo, la Teoría Y¹⁰

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- Los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la Teoría Y se asume, que nos rigen las necesidades de orden superior. McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X, por lo tanto, proponía ideas como la toma de

¹⁰ D McGregor, The Human Side of Enterprise-Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

participación de decisiones, puestos de trabajos con responsabilidad y estimulantes, así como las buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

2.3.- Teoría de las tres necesidades de McClelland

David McClelland y sus colegas sostienen que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo¹¹ . Estas tres necesidades son:

- La necesidad de logros, impulso por estar motivado para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder, es el anhelo de hacer que los otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias, es el deseo de influir y controlar a los demás.
- La necesidad de afiliación, es el deseo de entablar relaciones interpersonales cercanas y de amistad con los demás integrantes de la organización.

Las personas que tienen una gran necesidad de logros, sienten el deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de brindar solución a los problemas, recibiendo retroalimentación rápida sobre su desempeño.

McClelland demostró que se puede enseñar a los empleados a estimular su necesidad de logro, presentando escenarios en donde haya situaciones desafiantes y el resultado del trabajo dependa de sus acciones.

Los individuos que poseen alta necesidad de poder, disfrutan por alcanzar los niveles más altos de jerarquía de la organización, tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

¹¹ D.C.McClelland, The Achieving Society – New York, 1961 – D.Van Nostrand.

Las personas que tienen necesidad de afiliación son integradoras y su tarea consiste en coordinar el trabajo de personas y departamentos. Crean un ambiente grato de trabajo, manteniendo buenas relaciones con los demás miembros de la organización.

2.4.- Teoría de ERC de Alderfer

Esta teoría tiene una relación estrecha con la teoría de las necesidades de Maslow. Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias¹²:

. **Existencia:** son las de nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física, se corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

. **Relación:** se refieren a las interrelaciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima.

. **Crecimiento:** se centran en el yo e incluye el deseo, la oportunidad de desarrollo y el progreso personal. A esta categoría corresponden la autoestima y autorrealización de Maslow. A diferencia de las necesidades de Maslow la teoría de ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente.

2.5.- Teoría del factor dual de Herzberg

Herzberg establece que la persona tiene dos tipos de necesidades para satisfacer en el trabajo¹³:

¹²Daniel Gilbert Manual de Retribución de Personal -Editorial Vertice- España 2011.

¹³Robbins Stephen- Coulter Mary-Administración-octava edición-Pearson educación, México, 2005.

1.- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** relacionados con la insatisfacción, se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que se desempeña su trabajo, es decir son factores de contexto, se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, etc.

Cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no logran elevar la satisfacción y cuando la elevan no logran sostenerla por mucho tiempo, pero cuando estos factores son precarios o pésimos, provocan la insatisfacción de los trabajadores.

2.- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza; están bajo el control del individuo, se vincula con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad, es decir dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Cuando los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son óptimos, provocan satisfacción en las personas, cuando estos factores son precarios, la evitan.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para propiciar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas

más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples, elementales y la adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de actividades determinadas y la adición de otras tareas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la disminución de rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema perciben una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las relaciones personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, debido a la mayor dedicación por las tareas enriquecidas.

2.6.- Teoría de la fijación de metas de Locke

Locke estableció que la intención por alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Es decir las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar¹⁴.

¹⁴ Martínez Ferrando José-Teoría y Práctica en recursos humanos-Habilidades directivas-Grin

Las metas específicas mejoran el desempeño, las metas difíciles cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles y la retroalimentación conduce a un mayor desempeño.

Esta teoría es eficaz como herramienta motivacional cuando se dispone de los siguientes elementos:

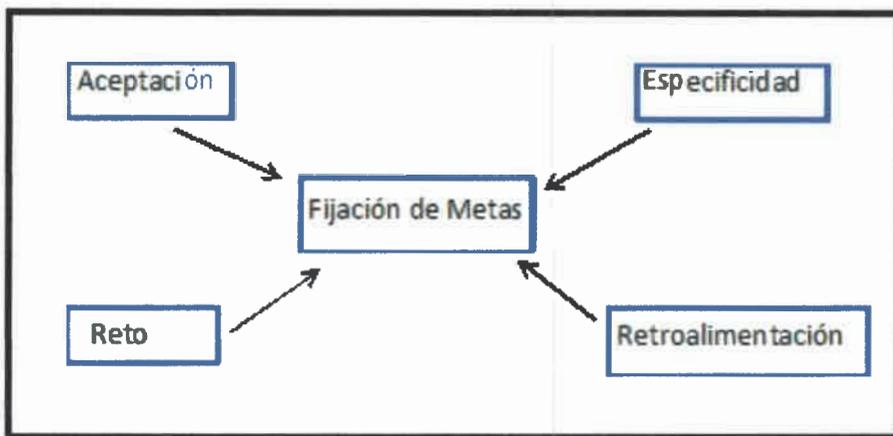


Figura 1.3-Extraído de Martínez Fernando José- Teoría y práctica en Recursos Humanos.

. **Aceptación de Metas:** las metas eficientes no solo deben ser entendidas sino también aceptadas, los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si son difíciles de alcanzar.

. **Especificidad:** las metas deben ser específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuando se alcanzan y tener la posibilidad de medir su propio progreso.

. **Reto:** la mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tiene metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles. Sin embargo deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

. **Retroalimentación:** cuando los empleados participan en la fijación de metas bien definidas y las representan, necesitan información sobre su desempeño, de lo contrario estarían trabajando sin saber cuánto éxito tienen.

2.7.- Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas, se fundamenta en una visión de las relaciones económicas del individuo, considera que las personas tienen sus propias necesidades y expectativas sobre lo que desean obtener a partir del trabajo.

La teoría supone que las personas toman decisiones, escogen distintas alternativas y seleccionan aquellas que les parece más conveniente en ese momento. Siguiendo este enfoque la motivación depende de la situación que afronten las personas y de la forma en que esta satisface sus deseos.

La teoría de las expectativas fue elaborada en base a tres conceptos¹⁵:

- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo que tiene la persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, condicionada por la experiencia de cada individuo.

- **Expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, se refiere a la probabilidad percibida por el individuo, en donde su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo, le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

- **Instrumentalidad:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa. El grado en que el individuo cree, que desempeñarse a un nivel en particular, logra el resultado deseado.

¹⁵Da Silva Reinaldo-Teorías de la Administración-Thomson international-2002

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas.

Esta teoría explica que la tendencia para actuar de determinada forma, depende del convencimiento que tenga la persona, respecto a sus acciones para lograr los resultados y también de cuan interesante sea ese resultado para ella, es decir la teoría supone que todo individuo se esforzará con su desempeño para conseguir aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte, producirá la recompensa.

2.8.- Teoría de la equidad de Adams

La teoría expresa la idea de que la sensación de inequidad motivará al individuo a reducir esa inquietud. En las situaciones laborales es bastante común que los individuos sientan que, en comparación con otros empleados, no están recibiendo en términos generales la satisfacción, el pago y el beneficio suplementario merecido, proporcionado a su efecto y capacidad.

Estudios indican que usualmente un individuo que siente que su trabajo está siendo recompensado excesivamente, aumentará la calidad o cantidad de su trabajo para establecer un balance. De igual manera, un individuo que siente que su trabajo está siendo recompensando por debajo del nivel estándar, disminuirá la calidad o cantidad del mismo estableciendo un balance que considera justo con las recompensas que recibe.

2.9.- Teoría de la eficacia personal

La eficacia personal (también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es

capaz de llevar a cabo una tarea¹⁶. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene para tener éxito en una tarea. En las situaciones difíciles las personas con baja eficacia personal disminuyen su esfuerzo, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer el desafío.

La teoría de la eficacia personal desarrollada por Albert Bandura, afirma que tiene cuatro maneras para aumentarla:

- 1.- Dominio de aprobación
- 2.- Modelado indirecto
- 3.- Persuasión verbal
- 4.- Sacudida

Dominio de aprobación, consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.

El modelado indirecto consiste en hacer la tarea, de una manera similar a la persona que se observa.

Persuasión verbal es cuando alguien lo convence de que tiene las aptitudes necesarias para triunfar.

La **Sacudida** incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea y cuando esta no es relevante perjudica el desempeño.

¹⁶ Albert Bandura –Teoría del Aprendizaje Cognitivo Social-Nueva York, 1997

2.10.- Teoría de diseño de puestos

Como los gerentes quieren motivar a los individuos en el trabajo, necesitamos ver las formas de diseñar puestos motivantes. Los trabajos que la gente desempeña en una organización no deben evolucionar por casualidad. Los gerentes deben diseñar los trabajos deliberada y concienzudamente para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización, las destrezas, habilidades y preferencias de los empleados. Cuando los trabajos están diseñados, los empleados se motivan a trabajar con más ahínco¹⁷.

Formas en que los gerentes pueden diseñar puestos motivantes:

- **Ampliación del puesto:** consiste en expandir un empleo horizontalmente mediante la ampliación del alcance de puesto, es decir, la cantidad de tareas diferentes requeridas en un trabajo y la frecuencia en que éstas se repiten.
- **Enriquecimiento del puesto:** consiste en la expansión vertical de un empleo mediante la inclusión de responsabilidades de planeación y evaluación, es decir los empleados tienen el poder de asumir algunas de las tareas que normalmente llevan a cabo sus gerentes. Así, un puesto enriquecido permite a los trabajadores desempeñar una actividad completa, con más libertad, independencia y responsabilidad, logrando de esta manera una retroalimentación para evaluar y corregir su propio desempeño.
- **Modelo de las características del puesto:** identifica cinco dimensiones centrales del trabajo, sus interrelaciones y su efecto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados, estas cinco dimensiones son:
 - **Variedad de habilidades,** grado en el cual un empleo requiere varias actividades, de modo que un empleado pueda utilizar diversas habilidades y talentos.

¹⁷ Manuel Fernández Ríos- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo-Díaz de Santos-1995-España.

- **Identidad de las tareas**, grado en el cual un empleo requiere la terminación de un trabajo completo e identificable.

- **Importancia de las tareas**, grado en el cual un empleo tiene un impacto considerable en las vidas o trabajos de otras personas.

- **Autonomía**, grado en el cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo.

- **Retroalimentación**, grado en el cual, al llevar a cabo las actividades requeridas en el empleo, da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su desempeño.

Cuadro 1.1-Extraído de J.R Hackman y J.L Suttle,Improving life at work-1977

Dimensiones centrales del trabajo	Estados psicológicos críticos	Resultados personales y laborales
- Variedad de habilidades - Identidad de las tareas - Importancia de las tareas	Se experimenta la gran importancia del trabajo	Motivación laboral interna elevada
Autonomía	Se experimenta la responsabilidad por los resultados del trabajo	Desempeño laboral de alta calidad
Retroalimentación	Conocimiento de los resultados reales de las actividades del trabajo	Altos niveles de satisfacción laboral Bajos niveles de ausentismo y rotación

↑
Solidez de la necesidad de crecimiento del empleado
↑

La tabla muestra el modelo de las características del puesto, cuando las primeras tres dimensiones, variedad de habilidades, identidad de las tareas e importancia de las tareas, se combinan para crear un trabajo significativo, es decir que si existen estas tres características en un puesto, podemos predecir que la persona percibirá su puesto como importante,preciado y valioso. También los puestos que tienen autonomía dan a la persona que los desempeña, una sensación de responsabilidad personal por los resultados y que si un puesto proporciona retroalimentación, el empleado sabrá qué tan efectivamente está trabajando.

El modelo sugiere que los empleados tienden a estar motivados cuando saben (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que ellos personalmente (responsabilidad experimentada a través de la autonomía del trabajo) se desempeñaron bien en las tareas que les interesan (significado experimentado a través de la variedad de habilidades, la identidad de las tareas o la importancia de las mismas). Cuanto más presente estén estos tres elementos en el diseño de un puesto, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor será el ausentismo y la probabilidad de que renuncie. Como se indica en el modelo, los lazos entre las dimensiones del puesto y los resultados son moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento del empleado (el deseo que tiene la persona de estima y autorrealización). Los individuos que tienen una gran necesidad de crecimiento tienen más probabilidades de experimentar los estados psicológicos críticos y responder positivamente cuando sus puestos incluyen las dimensiones centrales, a diferencia de los que tienen una baja necesidad de crecimiento, es decir que los individuos que tiene una baja necesidad de crecimiento no siempre logran un alto nivel de desempeño o satisfacción aun cuando sus puestos se enriquezcan.

3.- INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Se define como un proceso participativo que utiliza el aporte de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización, al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan, con el incremento de su autonomía y el control sobre sus vidas laborales, los empleados que estén más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Las tres formas principales de involucramiento de los empleados son: administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

- **Administración participativa** es la toma conjunta de decisiones. Es decir, es el proceso en el que los subordinados, comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato. Lo común es que la participación tenga poca influencia sobre variables como la productividad, motivación y satisfacción del empleado. No obstante el uso de la participación no es un medio seguro para mejorar el desempeño del trabajador.

- **Participación representativa** es cuando los trabajadores participan en forma directa en las decisiones. Los trabajadores están representados por un grupo pequeño que son quienes participan en realidad.

La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización, colocando al trabajador en una situación de igualdad entre los intereses de la dirección y los accionistas.

- **Círculos de calidad** son grupos de trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostienen reuniones en forma regular, lo habitual es que lo realicen una vez a la semana, a fin de analizar los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctas.

4.- RELACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS CON LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

La teoría Y es consistente con la administración participativa, en tanto que la teoría X va más con el estilo tradicional y autocrático de administración personal. En término de la teoría de los dos factores, los programas de involucramiento tal vez, proporcionen motivación intrínseca si aumentan las oportunidades para su desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo. De manera similar, la oportunidad de tomar e implementar decisiones, para después verlas en funcionamiento, ayudan a satisfacer las necesidades del trabajador, en cuanto a responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mejora de la autoestima. Así, el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC y los esfuerzos para estimular la necesidad de logro. Los programas extensos de involucramiento del personal tienen el potencial de aumentar la motivación intrínseca en sus tareas laborales.¹⁸

5.- MODELO ECLÉCTICO DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

El modelo ecléctico de las teorías de la motivación es una compilación de las diversas teorías enunciadas y se le denomina ecléctico por que se retoman las ideas más importantes expuestas por cada autor y se asocian para así obtener un modelo integrado.

Cuenta con una plataforma, la cual consiste en la retroalimentación, comunicación efectiva y el liderazgo, ya que para mantener una motivación tanto intrínseca como extrínseca, es necesario que los individuos puedan sentir que existe una comunicación adecuada con sus superiores, así como la retroalimentación que permite saber y reconocer los errores efectuados durante la ejecución de sus actividades.

¹⁸ Comportamiento Organizacional – Decimotercera edición- Stephen ROBBINS y Timothy JUDGE –Pearson Educación-Mexico-2009.

Otro de los pilares del presente modelo es el desempeño y la recompensa, en donde se observa que se desprenden los bloques de: a) Esfuerzo en el trabajo, b) Categorías (Nivel), c) Antigüedad, d) Rendimiento, e) Dificultad en el trabajo, f) Sueldo equitativo y g) Nivel de esfuerzo. Cada uno de los bloques representa las ideas esenciales de la teoría de la equidad, expuestas por Adams y la teoría de las expectativas, desarrolladas por Vroom.

La parte superior del modelo se inicia con la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, la cual se conecta con la teoría de los impulsos, la motivación de logro, afiliativa y motivación hacia la competencia desarrollada por Mc Clelland.

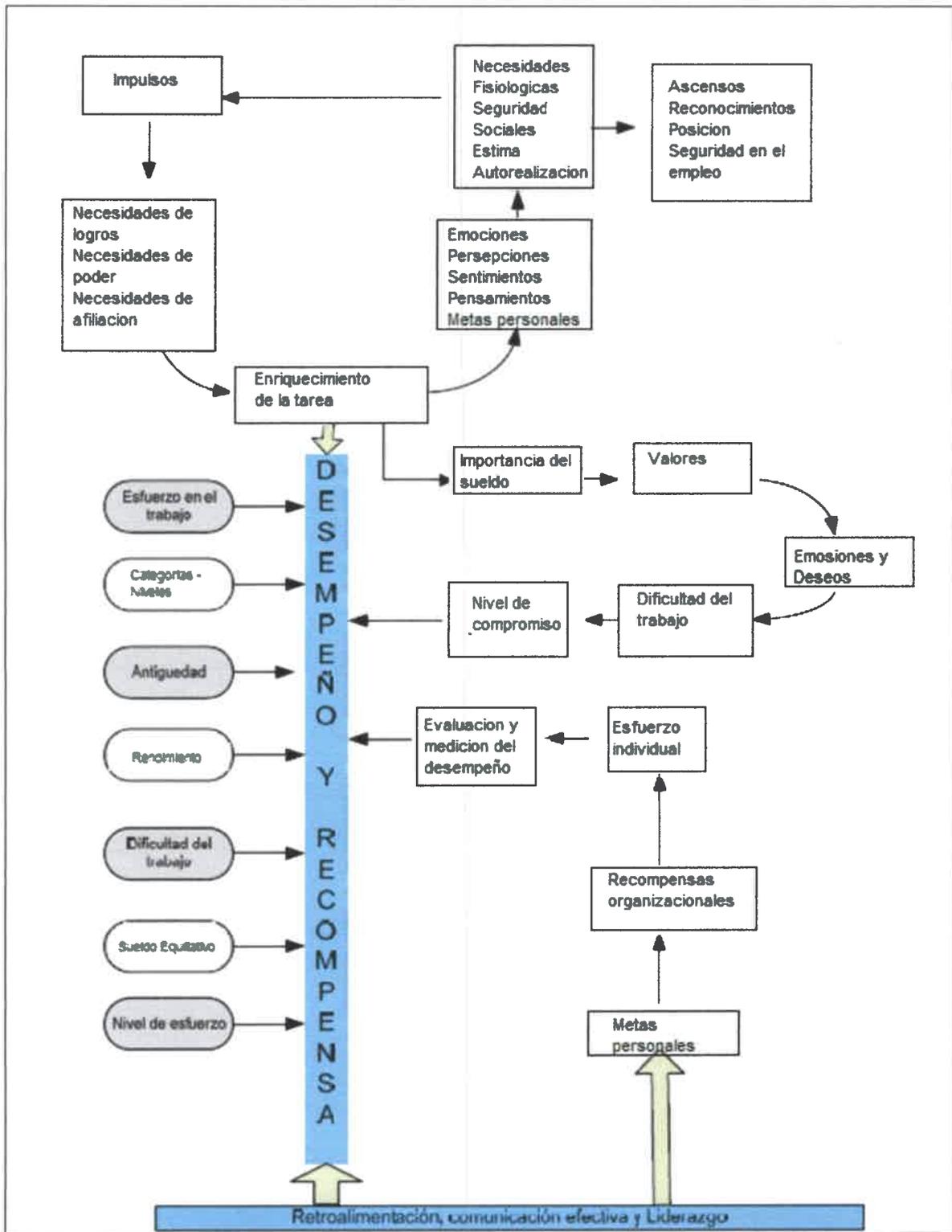


Figura 1.4-Adaptado de la tesis “La Motivación y satisfacción laboral del personal docente del CANALEP”- Claudia Alejandra Hernández Herrera-Mexico-2006.

El enriquecimiento de la tarea expuesta por Frederick Herzberg, apoya el modelo ecléctico al explicar que cuando la tarea es "enriquecida", puede llevar al individuo a sentirse parte importante de las funciones que esté realizando. Es de suma importancia reconocer que las organizaciones, intentan mantener a la persona adecuada en el puesto adecuado, es por eso, que la misma organización debe contar con perfiles de puesto bien definidos y que estos, se ensamblen con las metas personales que el individuo desea alcanzar. Asimismo, todos y cada uno de los individuos que trabajen dentro de la organización poseen la necesidad de superación y de autorrealización. Para lograr este objetivo, los sistemas de recompensas y las políticas de reconocimientos deben estar bien definidas y deben ser justas y equitativas a la vista de cada uno de los empleados que trabajen dentro de la organización.

En el enriquecimiento de la tarea, se desglosan los conceptos de; a) importancia del sueldo, b) Valores, c) Emociones y deseos, d) Dificultad del trabajo y e) Nivel de compromiso. Los bloques antes mencionados son algunas de las ideas expuestas en la teoría de los valores de Locke.

Los últimos bloques corresponden a la evaluación y medición del desempeño, esfuerzo individual, recompensas organizacionales y metas personales. Estos conceptos guardan una estrecha relación entre desempeño y recompensa. En cuanto a la administración del desempeño y su relación con los conceptos anteriormente mencionados, se observa que dicho desempeño puede ser de alto nivel, siempre y cuando exista una retroalimentación adecuada acerca de los factores que inciden en los indicadores del mismo.

6.- FORMAS DE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Para motivar a los empleados de una manera efectiva y eficiente se pueden aplicar las siguientes alternativas¹⁹:

¹⁹ Robbins Stephen P.-Coulter Mary-Administracion-6ªEdicion-Prentice hall-Mexico-2000.

- **Reconocer las diferencias individuales:** reconocer que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.

- **Hacer coincidir personas y puestos:** surgen beneficios motivacionales al hacer coincidir las personas y los puestos. Realizar trabajos que les permitan participar en el establecimiento de metas, moderadamente desafiantes y que involucren autonomía y retroalimentación. También tomar en cuenta que no a todas las personas les motiva los puestos con demasiada autonomía, variedad y responsabilidad.

- **Utilizar metas:** la teoría del establecimiento de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados, cuenten con metas difíciles y específicas, utilizando la retroalimentación sobre su progreso y el logro de las metas.

- **Asegurarse de que las metas parezcan alcanzables:** los gerentes deben estar seguros de que los empleados confíen en que un enorme esfuerzo puede llevar a la realización de las metas de desempeño.

- **Individualizar las recompensas:** como los empleados tienen diferentes necesidades, lo que actúa como un reforzador para uno, puede no ser así para otro. Los gerentes deben utilizar sus conocimientos, para individualizar las recompensas de los empleados (ascensos, pagos, reconocimientos, tareas deseables, autonomía y participación).

- **Vincular las recompensas y el desempeño:** Los gerentes necesitan vincular las recompensas con el desempeño. Las recompensas importantes como los aumentos de sueldo y los ascensos deben otorgarse por el cumplimiento de metas específicas. Los gerentes también deben buscar formas de aumentar la visibilidad de las recompensas, lo que las hace potencialmente más motivantes.

- **Verificar si el sistema es equitativo:** la experiencia, la habilidad, el empeño, la responsabilidad y otras virtudes, deben poder explicar las diferencias en el sueldo. La equidad de una persona es la inequidad de otra, por lo que un sistema ideal de recompensas quizá deba evaluar las virtudes de manera diferente para llegar a las recompensas apropiadas para cada puesto.

- **Utilizar el reconocimiento:** usar el reconocimiento es un medio de bajo costo para recompensar a los empleados y es una recompensa que la mayoría de los empleados consideran valiosa.

- **Mostrar atención e interés por sus empleados:** los empleados trabajan mejor cuando los gerentes se interesan por ellos. Cuando los gerentes se interesan por sus empleados, por lo general los resultados de desempeño se hacen presentes inmediatamente.

- **No ignorar el dinero:** el dinero es la razón principal por la que la mayoría de las personas trabajan. Si se elimina el dinero como incentivo, las personas no se presentarían a trabajar, no se puede decir lo mismo si se eliminan las metas, el trabajo enriquecido o la participación.

CAPITULO II

ESTRUCTURA DEL PLANTEL NO DOCENTE DE LA UNRC

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES

De acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de Junio de 2005, homologado por el Decreto Presidencial 366/06 de fecha 31 de Marzo de 2006; establece que el Personal No Docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto está constituido por cuatro (4) agrupamientos, los que están divididos en tramos y en un total de siete (7) categorías.

1.- **Agrupamientos:** Es el conjunto de actividades, divididas en tramos, con funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desarrolla una carrera laboral. Los agrupamientos son:

- a) Administrativo
- b) Mantenimiento, producción y servicios generales
- c) Técnico-profesional
- d) Asistencial

2.- **Tramos:** Son los espacios funcionales en que está dividido cada agrupamiento, de acuerdo a la jerarquía de la actividad desarrollada. Los tramos se identifican como: mayor, intermedio e inicial, con la especificación de funciones que en cada agrupamiento se establece, incluyendo las categorías que se indican a continuación:

- a) Tramo Mayor: categorías 1,2 y 3

b) Tramo Intermedio: Categorías 4 y 5

c) Tramo Inicial: Categorías 6 y 7

3.- **Categorías:** Representa los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas.

4.- **Cargo:** Es la posición concreta del agente en la planta no docente de la Institución Universitaria, que importa un conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, conforme a lo previsto en las respectivas estructuras orgánico funcionales y que corresponde a cada trabajador según su categoría de revista.

En este caso puntual describiremos el Agrupamiento Administrativo que es el de interés según el tema seleccionado.

Agrupamiento Administrativo: Este agrupamiento incluye al personal que desempeña funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.

Comprende tres (3) tramos, de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de siete (7) categorías:

a) **Tramo Mayor:** incluye a los trabajadores que cumplen tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinados a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquellas. Está constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) **Tramo Intermedio:** incluye a los trabajadores que desarrollan funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor, así como la supervisión directa de tareas propias del personal del tramo inicial. Está constituido por las categorías 4 y 5.

c) **Tramo Inicial:** incluye a los trabajadores que desarrollan tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental, está constituido por las categorías 6 y 7.

A continuación se presenta el tipificador de funciones para el Agrupamiento Administrativo de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Cuadro 2.1-Tipificador de funciones.

Tramo Mayor	Categoría 1	Dirección General	Depende, en forma directa de la estructura de conducción. Desempeña tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización general. Contribuye en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretarlas. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de las Direcciones y Departamentos que de éstas dependen.
	Categoría 2	Dirección	Depende en forma directa de la Dirección General o de la estructura de conducción. Cumple tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización. Asesora a los niveles superiores. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño de los Departamentos y Divisiones a su cargo.
	Categoría 3	Jefe de Departamento	Depende en forma directa de la Dirección General o Dirección, en que se inserte el Departamento a su cargo y excepcionalmente de la estructura de conducción. Organiza las tareas a nivel de Departamentos y ejerce control directo sobre el/los Jefe/s de División. Brinda asesoramiento a los niveles de jerarquía superior. Tiene a su cargo la supervisión y control del desempeño del personal de tramo intermedio.

Tramo Intermedio	Categoría 4	Jefe de División o Sección – Subjefe Departamento	Tiene dependencia del Director o Jefe de Departamento respectivo. Es responsable de la División a su cargo. Desempeña tareas de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor y la supervisión general de las tareas que debe cumplir el personal de su dependencia. Tiene a su cargo la supervisión y control del personal del tramo inicial.
	Categoría 5	Jefe de Supervisión - Subjefe de División	Depende del Jefe de División o del Jefe de Departamento. Tiene como tareas brindar colaboración y apoyo al Jefe de División o Departamento y supervisar en forma directa las tareas propias del personal del tramo inicial.

Tramo Inicial	Categoría 6	Subresponsable De Supervisión	Tiene dependencia del Jefe de supervisión. Efectúa tareas de carácter operativo, auxiliar que requieran conocimientos específicos.
	Categoría 7	Auxiliar Administrativo	Desempeña tareas de carácter elemental, de apoyo a la función administrativa.

En la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto la cantidad de Agentes Administrativos, especificando tramo y categoría es la siguiente:

Tramo Mayor	Categoría 1	1 (un) Agente
	Categoría 2	2 (dos) Agentes
	Categoría 3	2 (dos) Agentes

Tramo Intermedio	Categoría 4	2 (un) Agente
	Categoría 5	

Tramo Inicial	Categoría 6	1 (un) Agente
	Categoría 7	2 (dos) Agentes

2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS AGENTES NO DOCENTES DE LA UNRC.

Cada Agente No Docente es calificado anualmente a través de las Fojas de Calificaciones según el Decreto 366/2006, la misma consiste en una evaluación de desempeño, competencias, aptitudes y actitudes del trabajador y del logro de objetivos o resultados de sus funciones.

La **evaluación de desempeño** tiene por propósito contribuir a estimular el compromiso del trabajador con el rendimiento laboral y la mejora organizacional, su desarrollo y capacitación, la profesionalidad de su gestión y la ponderación de la idoneidad relativa.

La evaluación de desempeño, se hace en forma regular, anualmente y se toma en cuenta para elaborar políticas de recursos humanos, capacitación, incentivos y como antecedentes en las promociones y en los concursos.

Cada Agente es evaluado por un órgano de evaluación que en cualquier caso está integrado por el Jefe inmediato superior. Asimismo, se debe asegurar la legítima defensa del calificado con las reglamentaciones correspondientes.

A tal efecto se confecciona un formulario, donde se registran calificaciones de 1 a 10 respecto de los factores que se mencionan a continuación:

1.- Responsabilidad: es la preocupación y voluntad demostrada por el agente por obtener los mejores resultados en el desempeño de sus tareas y el grado de compromiso asumido ante las órdenes y directivas. Se pone de manifiesto en:

a) La concentración que el agente ponga en su trabajo, con la consiguiente eliminación de errores o imperfecciones provenientes de desidia o distracciones.

b) La captación de la importancia o magnitud de las tareas a su cargo.

c) La seriedad con que afronta el cumplimiento de sus obligaciones.

2.- Criterio: aptitud para evaluar correctamente los problemas o cuestiones en los que debe intervenir y las posibles soluciones.

Se aprecia por la capacidad de adoptar, la solución que sea acorde con el nivel de responsabilidad del agente y que guarde relación con los medios disponibles y las posibilidades del sector.

En la “solución” quedan comprendidos el asesoramiento que el agente preste a sus superiores y las medidas que les proponga.

3.- Nivel de conocimientos en relación con la tarea asignada: grado de formación teórico-práctica que pone el agente y aplica a su función, cuyo dominio se pone de manifiesto en:

a) La adopción de métodos apropiados para la realización de sus tareas o para el planteo, análisis, tratamiento y resolución, según corresponda al nivel de responsabilidad del agente, de los temas o problemas cuya solución le sea encomendada.

b) La calidad de los resultados obtenidos.

c) La concurrencia a cursos de adiestramiento o perfeccionamiento y su aplicación en la función desempeñada.

4.- Iniciativa: es la capacidad para asumir la responsabilidad de comenzar y llevar a buen término la realización de los trabajos encomendados, sin esperar directivas detalladas y la preocupación constante de efectuar propuestas para el logro de una mayor eficiencia, en el desempeño de su función o del sector a su cargo.

5.- Eficiencia, Capacidad de Planeamiento y Organización del Trabajo: se pone de manifiesto en el rendimiento y calidad del trabajo obtenido por el agente en el sector a su cargo.

Los resultados se obtienen teniendo en cuenta el rendimiento logrado dentro de los niveles adecuados de calidad, refiriéndose a actividades desarrolladas, producción lograda, de acuerdo con la naturaleza y misión del cargo que desempeña el agente o el sector correspondiente.

Dentro de este criterio, el rendimiento se aprecia mediante comparaciones con los niveles que la experiencia señala como índice ordinario en cada clase de trabajo.

6.- Espiritu de superación: preocupación por ampliar sus conocimientos administrativos y su cultura general. Se aprecia en el interés constante por mantenerse actualizado, demostrado por el agente.

7.- Cooperación: consiste en la predisposición del agente para brindar su contribución en beneficio del área o del organismo y trabajar en armonía con los restantes sectores a fin de realizar la finalidad común.

8.- Corrección personal: se evalúa la conducta del agente, su adaptación grupal, tacto, ecuanimidad, discreción y cortesía, demostrado con sus compañeros y trato con el público en los casos que así corresponda.

9.- Capacidad de conducción: aptitud para dirigir, lograr la adhesión, estimular y desarrollar las posibilidades de sus subordinados. Habilidad para hacer cumplir las obligaciones laborales y para coordinar, supervisar, organizar el trabajo y adaptarse a cambios imprevistos.

La calificación se obtiene de la siguiente formula:

$$\text{CAF} = \frac{[(\text{Factores } 1+2+3+5) \times 1.5] + [(\text{Factores } 4+6+7+8+9) \times 0.8]}{2} - C$$

A continuación se muestra la Foja de Calificación del Personal No Docente de Planta Permanente de la Universidad Nacional de Río Cuarto, que consta de los siguientes datos:

A.- Identificación del Agente:

- Nombre y Apellido
- Tipo y N° de Documento:
- N° de Legajo: Antigüedad:
- Agrupamiento: Categoría o Nivel:
- Tramo:
- Unidad en que desempeña sus funciones
- Facultad o Secretaría:
- Dirección y/o Departamento y/o Área:

A: Administrativo; AS: Asistencial; MPSG: Mantenimiento, Producción y Servicios Generales; TP: Técnico-Profesional

Agrupamiento	Tramo Inicial	Tramo Intermedio	Tramo Mayor
A	7-6	5-4	3-2-1
AS	7-6	5-4	3-2-1
TP	7-6	5-4	3-2-1
MPSG	7-6	5-4	3-2

B.- Período de Calificación: Del de de 20 al de de 20

C.- Antecedentes Disciplinarios:

Sanciones	Cantidad (A)	Coefficiente (B)	Subtotales (A) x (B)
Por Apercibimientos		0.5	
Por días de suspensión, por inasistencia e impuntualidad		1.5	
Por días de suspensión, por motivos disciplinarios		2.0	
Puntaje Total por antecedentes disciplinarios (C)			

E.-Factores o Conceptos de la Calificación

Factores	Número de identificación	Clasificación				
		1,2,3	4,5	6,7	8,9	10
Responsabilidad	1	Deficiente	Satisfactoria	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
Criterio	2	Insuficiente	Aceptable	Criterioso	Muy Criterioso	Sobresaliente
Nivel de Conocimiento	3	Deficiente	Satisfactorio	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
Iniciativa	4	Carece de Iniciativa	Aceptable	Emprendedor	Muy Emprendedor	Sumamente Emprendedor
Eficiencia en el Trabajo	5	Deficiente	Aceptable	Eficiente	Muy Eficiente	Sumamente Eficiente
Espíritu de Superación	6	Escaso	Satisfactorio	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
Cooperación	7	No Cooperador	Satisfactorio	Cooperador	Muy Cooperador	Sumamente cooperador
Corrección Personal	8	Deficiente	Satisfactoria	Buena	Muy Buena	Sobresaliente
Capacidad de Conducción	9	Deficiente	Satisfactoria	Buena	Muy Buena	Sobresaliente

Figura 2.1-Modelo de Foja de calificación.

3. ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO.

A través del organigrama, se representa en forma gráfica la estructura organizativa Académica y Administrativa de la Facultad de Ingeniería de la UNRC. Se considera un instrumento imprescindible para conocer la organización, permite definir la jerarquía de los puestos e identifica el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la organización.

El organigrama ajustado a la realidad de la organización permite que los integrantes de la misma, conozcan su estructura, su posición, sus responsabilidades y procesen la información.

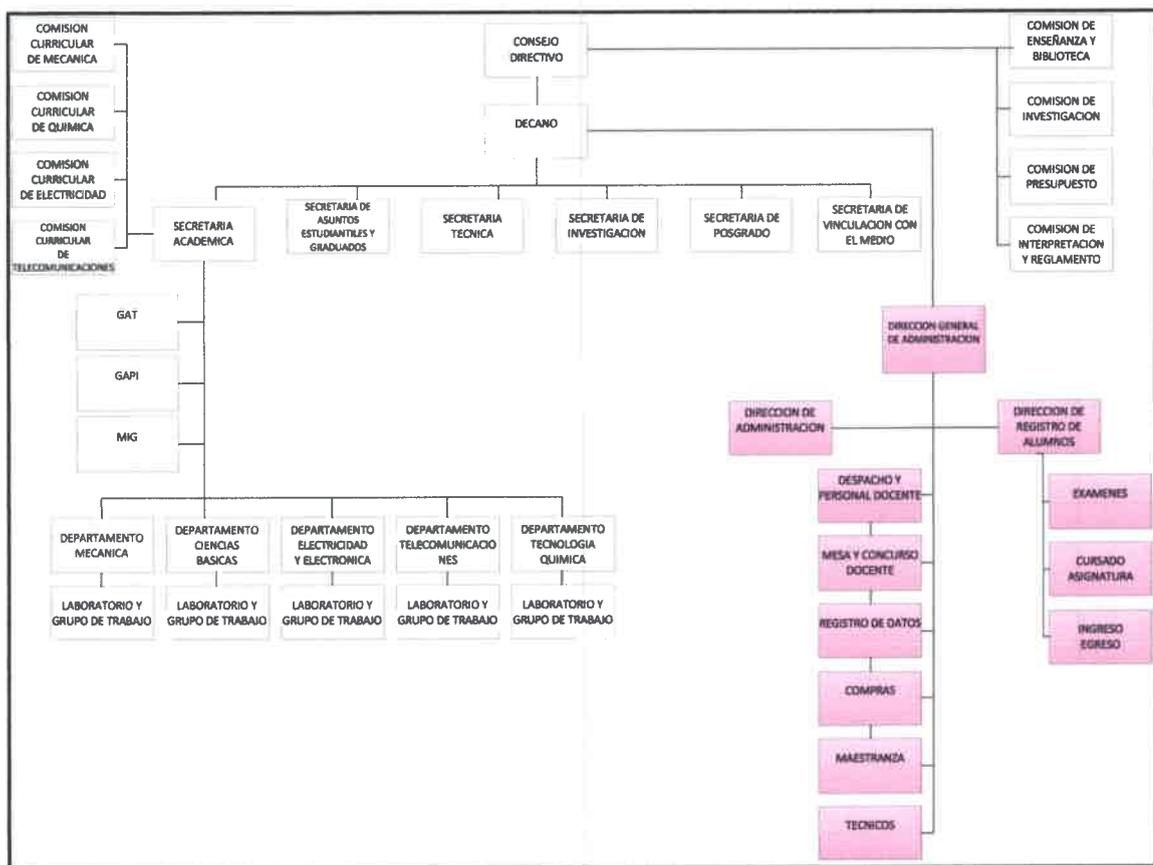


Figura 2.2-Organigrama de la Facultad de Ingeniería-U.N.R.C.

El organigrama expuesto en la figura 2.2 se encuentra ubicado en el hall de la mencionada Facultad, como se aprecia en el mismo lo destacado en rosa corresponde al área administrativa.

CAPITULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FI-UNRC.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la información recabada a través del cuestionario sobre motivación y satisfacción laboral efectuado al personal administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

El propósito del cuestionario fue obtener información que nos permitiera analizar los factores intrínsecos y extrínsecos que provocan la presencia o falta de motivación y satisfacción laboral en el trabajo, en este grupo de trabajadores conformado por nueve (9) personas. Las respuestas fueron anónimas para respetar la confidencialidad y generar confianza en el grupo al momento de brindar la información requerida.

El cuestionario, cuyo formato puede consultarse en Anexo I, estuvo integrado por cinco bloques que son:

1. Bloque I: información general
2. Bloque II: supervisión
3. Bloque III: identificación con la organización
4. Bloque IV: relaciones personales
5. Bloque V: condiciones de trabajo

El **Bloque I** tiene en cuenta aspectos como sexo, edad, antigüedad laboral, categoría, nivel de estudio, y evaluación anual de desempeño del personal. La

información obtenida, da como resultado el análisis funcional de los integrantes Administrativos de la Facultad de Ingeniería.

El **Bloque II** considera aspectos referidos a la supervisión. Los datos recogidos permitirían evaluar la comunicación existente entre Jefe y/o superior, respecto al personal a cargo.

Los datos recogidos a través del **Bloque III** permitirían conocer la identificación que tienen los agentes con la organización, en relación al trato que reciben y al posible sentimiento de "logro" que desarrollan los trabajadores dentro de la organización

A través de los ítems del **Bloque IV** se sondea sobre las relaciones interpersonales y comprende el conjunto de normas, principios y técnicas aplicada para que los trabajadores se lleven mejor unos con otros. Es el grado de aceptación, empatía y respeto que reflejamos hacia los demás.

Por último, en el **Bloque V** se indagan las condiciones de trabajo. En este bloque se evalúan las condiciones edilicias de trabajo, mobiliarios, espacios y la manera en que estos influyen en el desempeño de la labor diaria. Se refiere al ambiente externo que rodea al individuo.

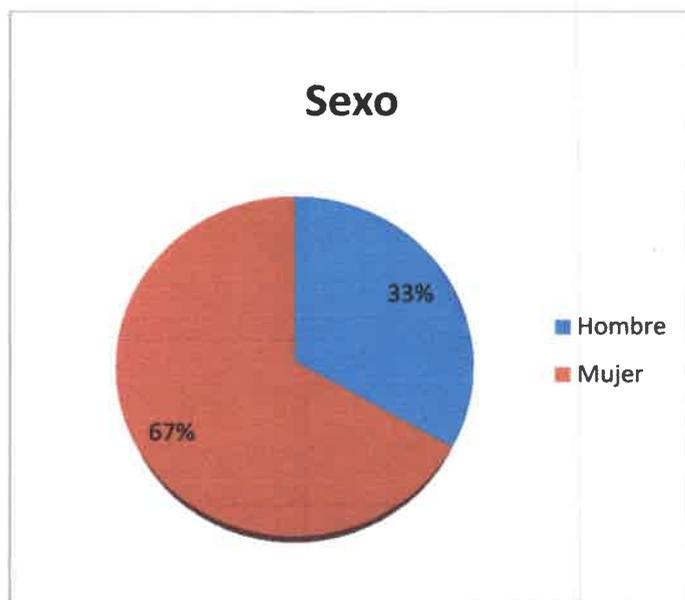
Cada uno de los bloques mencionados fue estructurado haciendo uso de las teorías estudiadas en el Capítulo I.

2. ANALISIS DE RESULTADOS.

2.1. Las características del plantel administrativo de la FI-UNRC

En este apartado realizamos el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta (ver Anexo II). En primer lugar, nos referimos a las características que se derivan de los datos del bloque I.

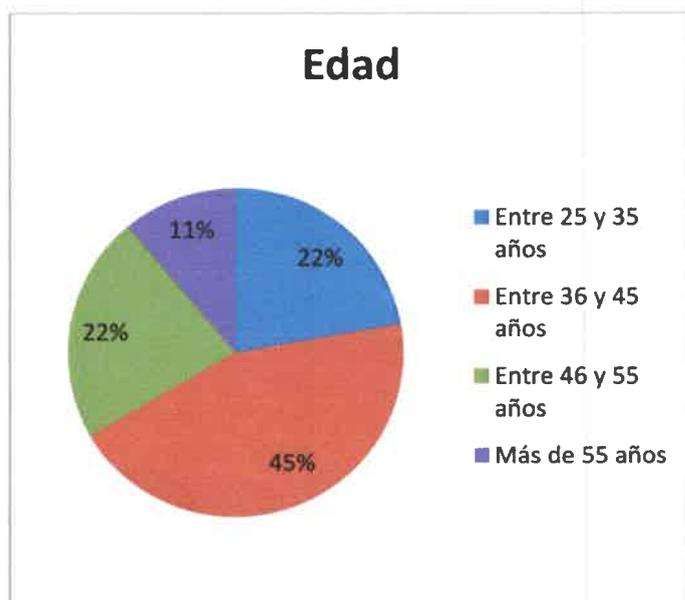
Gráfico 1: Distribución del Plantel Administrativo de acuerdo al sexo.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, el plantel administrativo de la Facultad de Ingeniería está compuesto en su mayoría por mujeres (67%) y un porcentaje menor por hombres (33%).

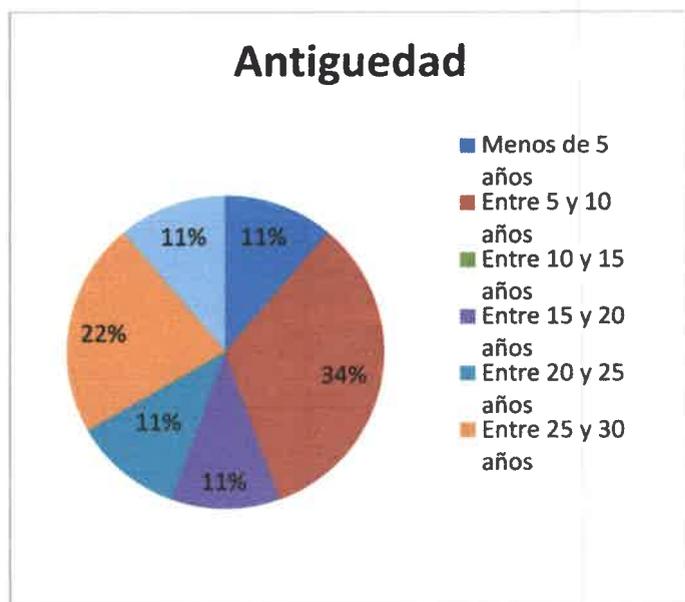
Gráfico 2: Rango de edad.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

En cuanto a edad, en el Gráfico 2 se puede observar que el 45 % del personal administrativo corresponde al rango entre 36 y 45 años, solo un 11 % tiene más de 55 años, mientras que el rango entre 25 y 35 años y el de 46 y 55 años, da como resultado un 22 % respectivamente. Se trata entonces, de un grupo con importante cúmulo de conocimientos y habilidades adquiridas en la experiencia laboral.

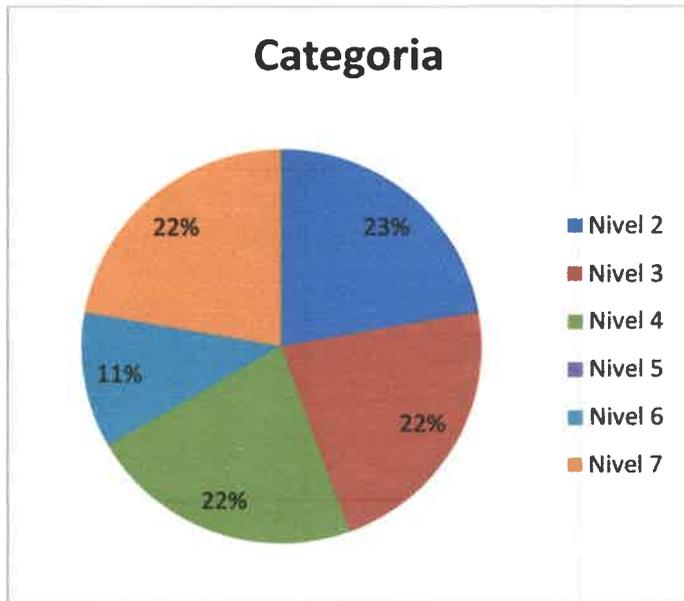
Gráfico 3: Antigüedad en la Institución.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Si observamos el Gráfico 3 correspondiente a antigüedad en el trabajo —ítem relacionado con el origen, el crecimiento y la actualidad de la organización— se puede apreciar que si bien se trata de un grupo heterogéneo, tiende a prevalecer una antigüedad que también permitiría suponer la existencia de personal experimentado en el desarrollo de la tarea.

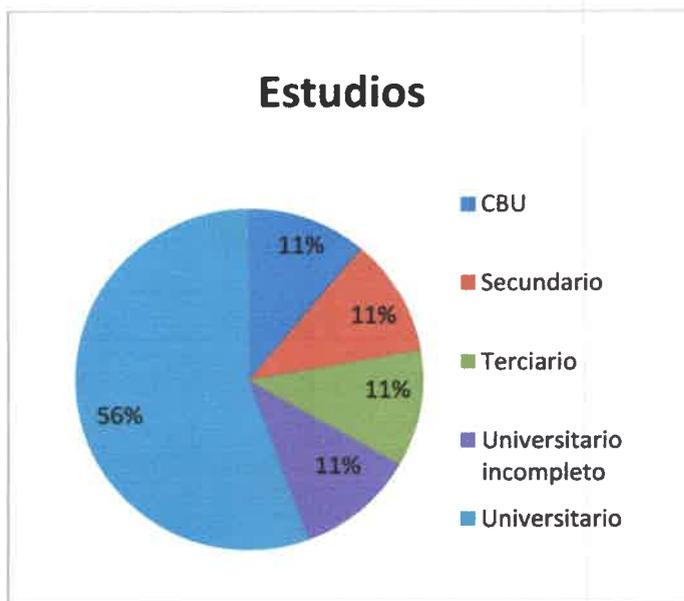
Gráfico 4: Categoría de los Agentes Administrativos.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

En cuanto a categorías, en el Gráfico 4, se puede decir que la distribución es proporcional a las actividades que se realizan, pudiéndose observar que hay 2 agentes por cada nivel, a excepción del nivel 6 que solo hay 1 agente y que no hay ningún agente en el nivel 5.

Gráfico 5: Nivel de Estudios.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

El Gráfico 5 muestra el nivel de estudios del personal. Como podrá apreciarse, el 56% de los agentes tiene título universitario, lo que indica que el sector administrativo está ocupado en su mayoría por profesionales. También es importante el porcentaje de personas con formación terciaria y universitario incompleto.

Gráfico 6: Escala de puntaje.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

La evaluación de desempeño, que muestra el Gráfico 6, probaría que se trata de un grupo de trabajo idóneo y calificado ya que el 56% de los trabajadores tienen un puntaje entre 8 y 9 y el 44 %, más de 9 puntos.

En síntesis, podemos decir que el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería es un grupo conformado en su mayoría por mujeres, con una edad y antigüedad en el trabajo que manifestaría una importante experiencia laboral. Esta experiencia estaría sostenida además, por un importante nivel de formación si se considera el nivel de estudios del grupo.

2.2. Motivación y satisfacción laboral

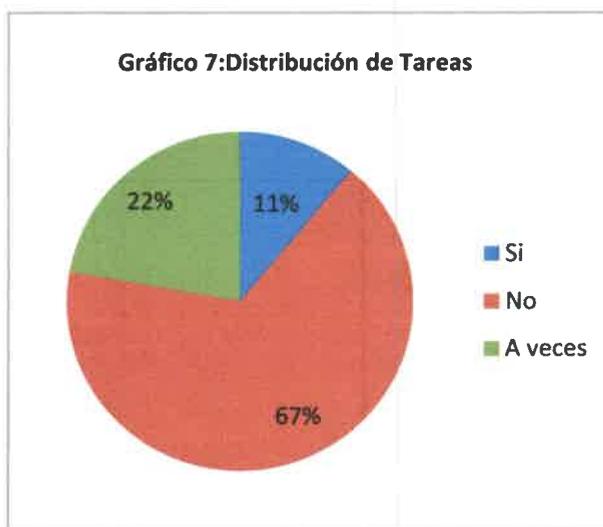
Sabida es la importancia que tiene la **supervisión** en la motivación de los agentes por su trabajo y en el clima de trabajo que puede crear en la organización. En ese sentido, las respuestas a las preguntas que conforman el bloque II sobre la supervisión de las tareas son, en su mayoría negativas.

Si se observan los gráficos que representan las respuestas a cada pregunta del bloque, se advierte que a juicio del personal:

- la manera en que el superior distribuye las tareas no los motiva (67%).Gráfico 7.
- no se brinda información sobre su desempeño (56%).Gráfico 8.
- la comunicación interna es francamente inadecuada (100%).Gráfico 10.
- sus tareas no son reconocidas adecuadamente (56%).Gráfico 11.
- la valoración o calificación de su desempeño es injusta (89%).Gráfico 12.

Otro aspecto importante se desprende de las preguntas c) y g). Si se consideran los porcentajes obtenidos en las respuestas a ambas preguntas, las oportunidades de crecimiento del personal provendrían en gran medida de la predisposición a aprender de sus errores, asumiéndolos como una forma de experiencia positiva; ya que la capacitación no es de fácil acceso-Gráfico 9 y Gráfico 13.

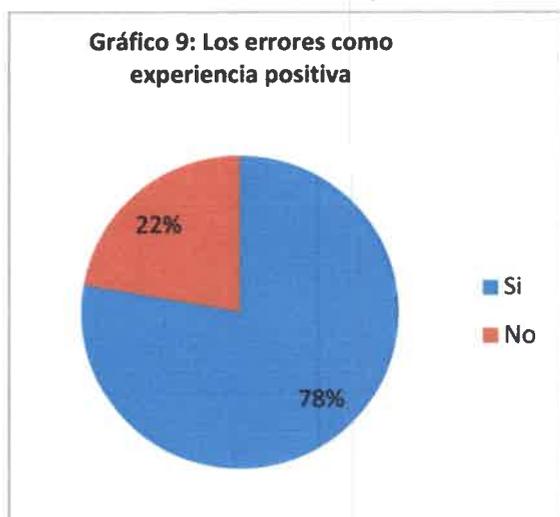
Podemos ver que los trabajadores buscan el crecimiento personal reconociendo sus propios errores, tratando de obtener beneficios de los mismos y no de la capacitación en sí.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



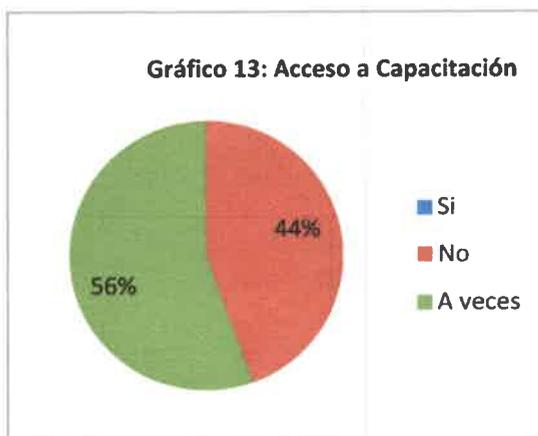
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

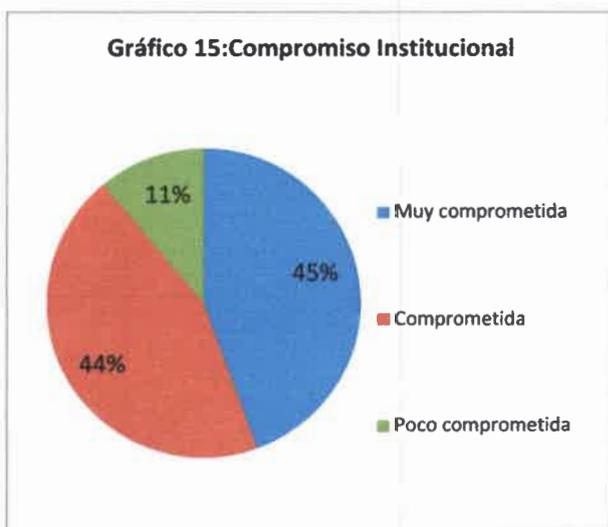


Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Respecto a los lazos que unen a los agentes de la institución, a través de la **identificación y el compromiso** bloque III, podemos decir que son importantes.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



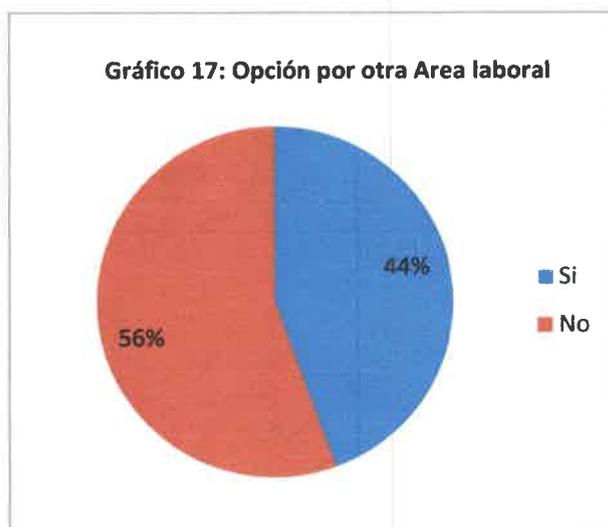
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Es elevado el porcentaje de agentes que se sienten satisfechos de trabajar en la institución (89%)-Gráfico 14 y que consideran que se sienten comprometidos o muy comprometidos con la misma-Gráfico 15.

Las respuestas negativas a ambas preguntas, nos hace suponer que quien no se siente satisfecho de trabajar en la institución, siente que su grado de compromiso es bajo.



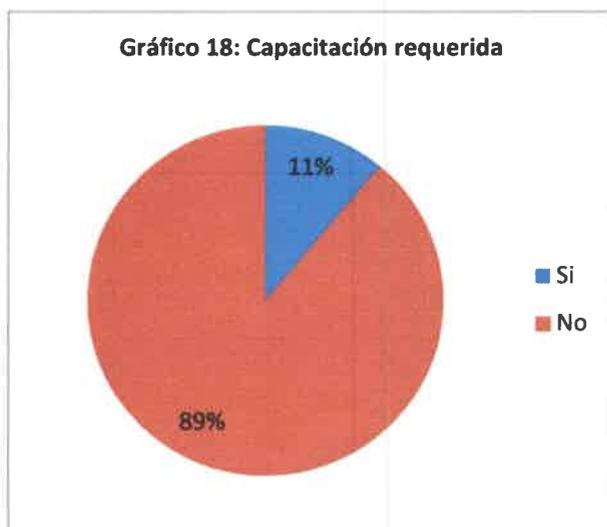
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



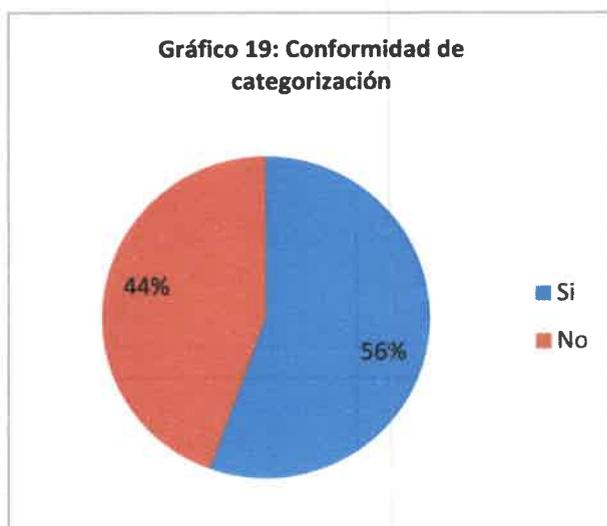
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

No obstante encontrar satisfacción en pertenecer a la institución y de sentirse comprometido o muy comprometido con ella, es algo menor el porcentaje que se siente participe de los éxitos y de los fracasos institucionales; aunque de todas maneras sigue siendo alto (67%). Gráfico 16.

Si se considera la respuesta a la pregunta d), la identificación institucional parecería ser más con la Universidad que con la Facultad de Ingeniería en particular. Pues, un 44% opina que elegiría otras áreas de trabajo dentro de la misma universidad si tuviera la posibilidad de hacerlo. Gráfico 17.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Un aspecto que parece ser crítico, es el de las dificultades para acceder a la capacitación que los agentes reconocían ante la pregunta g) del Bloque II, se observa que a juicio del personal, la organización no brinda la capacitación que ellos necesitan para mejorar su desempeño. Gráfico 18.

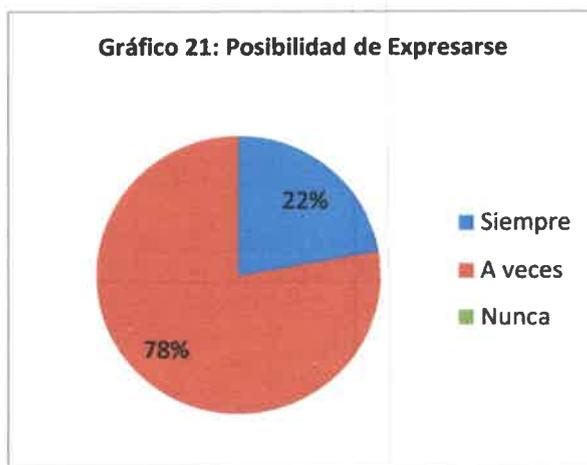
Porcentajes muy similares a la pregunta d) encontramos en las respuestas referidas a la conformidad de los agentes respecto a las responsabilidades y tareas a su cargo. Gráfico 19.

Con relación a las dos últimas preguntas del bloque, pensamos si acaso no incidirán en las respuestas de los agentes las características de la supervisión que antes hemos descrito.

Los aspectos relativos a las **relaciones personales** bloque IV, según las respuestas, la relación entre los compañeros se califica preferentemente como buena o regular-Gráfico 20; si se consideran las respuestas a las demás preguntas del bloque, parecería que la confianza no predomina en el grupo. Pues, 78% afirma que sólo a veces le es accesible expresar sus opiniones-Gráfico 21; que sólo a veces sienten que existe compañerismo, solidaridad y cooperación en el grupo (67%)-Gráfico 22 y que se sienten parte de un grupo de trabajo (56%).Gráfico 23.



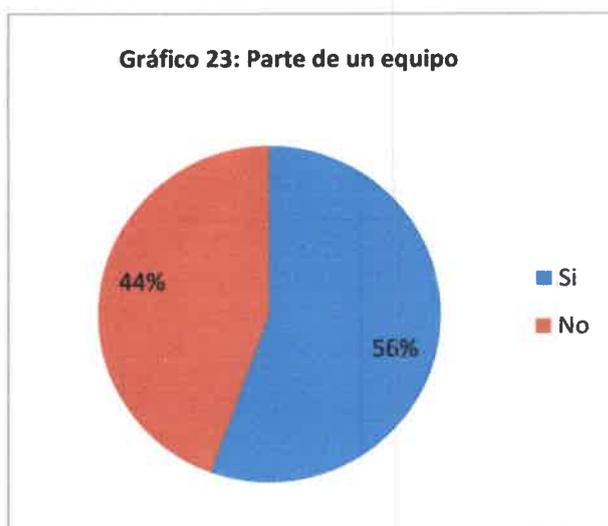
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



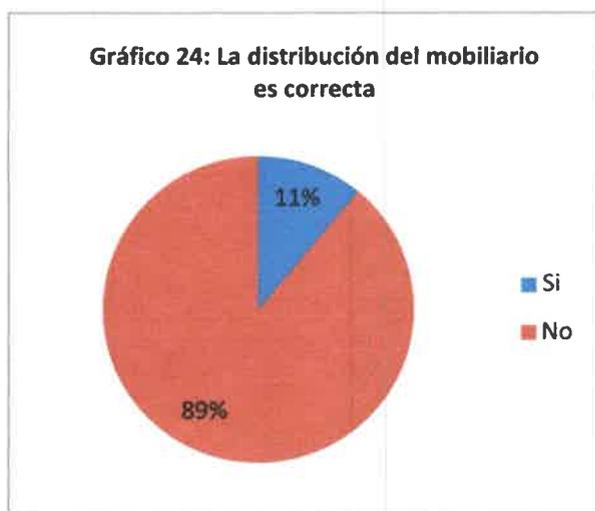
Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Otro aspecto problemático es el concerniente a las **condiciones de trabajo**, bloque V.

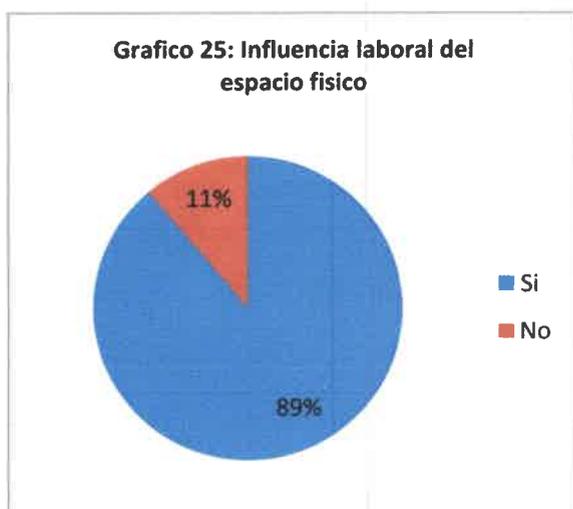
El 89% opina que la disposición de equipos y mobiliario de trabajo no es la correcta-Gráfico 24 y que el espacio físico donde desempeñan sus tareas influye negativamente en el resultado del trabajo-Gráfico 25.

Respecto al Gráfico 26 queda demostrado que no se dispone de un lugar físico para el refrigerio.

La consulta personal entre los pares o de las reglamentaciones que rigen la actividad, que también hacen a las condiciones de trabajo, tienen una valoración dispar. Mientras el 67% opina que tiene acceso a las reglamentaciones-Gráfico 27, el 56% y el 33% respectivamente asegura que tiene acceso a veces o directamente que no tiene acceso a la consulta con sus pares-Gráfico 28.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos. Anexo II.

Finalmente sobre la base de lo analizado podemos establecer que de todos los aspectos indagados, el que cuenta con una valoración más positiva por parte del personal administrativo de la Facultad de Ingeniería es el referido a la identificación con la institución. Aunque, como hemos sugerido, parecería que esta identificación es más con la Universidad que con la Facultad. Hay varias cuestiones que permitirían sostener tal idea.

En primer lugar, y esto en función de los porcentajes de las respuestas, a las deficientes condiciones materiales de trabajo que se evidencian en cuestiones muy básicas como el hecho de no contar con un lugar para el refrigerio, (según el convenio colectivo 366/06 y a las normas legales vigentes todo agente tiene derecho a gozar de este beneficio) además del espacio, del equipamiento y del mobiliario para desempeñar las labores. (Ver Anexo III).

En segundo lugar, a las características de la supervisión —falta de información, de reconocimiento, etc. — que los agentes consideran que no los motiva.

En tercer lugar, a las relaciones personales con cierta escases de confianza entre los integrantes del grupo que hace que no se sientan cómodos para expresar sus opiniones.

3. CONCLUSIONES

En este trabajo nos planteamos como objeto de indagación, las causas y las consecuencias de la falta de motivación en el trabajo. El ámbito concreto en el que lo indagamos fue el Área Administrativa de la Facultad de Ingeniería, a cuya planta pertenecemos.

En un primer momento nos referimos a las distintas teorías de la motivación, las cuales nos permitieron comprender la importancia de este aspecto en la vida de las personas y en el ámbito del trabajo en particular.

Los resultados de las encuestas que administramos entre los nueve (9) trabajadores que forman parte del Área Administrativa pusieron en evidencia cierto malestar laboral.

Tal como se plantea en la introducción **se ha arribado**, de acuerdo al testimonio expresado por los agentes, a que las posibles causas por la que algunos trabajadores parecen no tener motivación en el trabajo serían:

- a. La escasa comunicación interna.
- b. El no reconocimiento por las tareas realizadas.
- c. La dificultad en las relaciones personales.
- d. El predominio de la falta de confianza en el grupo de trabajo.

Otro aspecto a tener en cuenta es lo concerniente a las condiciones de trabajo. Más allá de las apreciaciones personales de los nueve (9) trabajadores del Área Administrativa de la FI-UNRC, la realidad es contundente. Si se observa el croquis de la Secretaría Administrativa (ver Anexo III) se advertirá que el espacio físico es muy reducido y poco confortable.

El clima laboral es un trabajo de todos los días, se va construyendo y fortaleciendo, debe ser una iniciativa del que lidera, aunque es de vital importancia el involucramiento y el compromiso de todos los trabajadores, tratando de mejorar las relaciones y fortalecer el grupo. Teniendo en cuenta cómo inciden

negativamente las situaciones planteadas, se deberían rever puntos fundamentales para el funcionamiento correcto de la tarea en grupo, ya que el rendimiento es proporcional a la motivación

La falta de información general, respecto a la actualización de reglamentaciones, normas y resoluciones, limita el crecimiento como agente de trabajo y resta eficacia en la respuesta al público.

En la búsqueda de optimizar los recursos humanos, los administradores deberían diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. Las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que la Dirección debe incorporar en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

Cada individuo/agente cuenta con una motivación personal que solo fluye o se hace presente desde sus valores, un buen ambiente laboral contribuye a un mejor desempeño y si se brindan las herramientas necesarias, consideramos que se podrían revertir las situaciones negativas planteadas, siendo viable la mejora o el rendimiento como agente de trabajo.

La síntesis de las encuestas, coinciden con el desarrollo de la teoría de Herzberg, en donde vincula los factores motivacionales con la falta de reconocimientos, logros, autorrealización, entorno poco favorable, relaciones interpersonales, política de organización y carencias en el manejo de roles.

Esta realidad manifiesta en la Facultad de Ingeniería, se vería enriquecida si tenemos en cuenta las sugerencias mencionadas por Robbins Stephen y Mary Coulter (2000) en donde se hace hincapié sobre el *respeto y diferencias individuales*, reconociendo que los empleados tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras variables importantes. Algunas de estas variables son: *compatibilidad*, surgiendo así beneficios motivacionales al hacer coincidir las personas y los puestos; *retroalimentación*, utilizándolo para el logro de metas;

esfuerzo, confiando en que a través del esfuerzo se llega a la realización de las metas de desempeño; *recompensas*, individualizando las tareas, las responsabilidades, autonomía y participación, vinculando las recompensas con el desempeño; *verificación del sistema evaluativo*, en donde la calificación sea directamente proporcional al rendimiento de cada trabajador; *reconocimiento*, valoración y/o apreciación de las tareas.

Teniendo en cuenta el trabajo de investigación realizado entendemos que sería positivo, poner en práctica un estilo de comunicación abierto, coherente, fluido, de conocimientos compartidos, de interrelación y respeto entre los integrantes, enriquecerá y fomentará, la motivación, la satisfacción y el rendimiento laboral, retroalimentándose el sistema *motivación-eficiencia*.

Es preciso dejar plasmado que la problemática planteada no fue realizada con intención de crítica, muy por el contrario, fue analizada con el propósito de mejorar la motivación y el clima laboral en la Facultad de Ingeniería. Para lograr lo expresado en el párrafo anterior es necesario el aporte, la predisposición y la colaboración de todo el grupo de trabajo, en donde el ida y vuelta sea cotidiano para contribuir, sistemáticamente, a un mejor ambiente laboral. ***El individualismo no suma ni aporta, sí el trabajo en equipo.***



ANEXO I

Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

El presente cuestionario tiene la finalidad de indagar el grado de motivación y satisfacción laboral que prevalece en el Personal Administrativo de la Facultad de Ingeniería.

Bloque I: INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

SEXO	
Hombre	
Mujer	

EDAD	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

ANTIGÜEDAD	
Menos de 5 años	
Entre 5 y 10 años	
Entre 10 y 15 años	
Entre 15 y 20 años	
Entre 20 y 25 años	
Entre 25 y 30 años	
Más de 30 años	

CATEGORÍA	
Nivel 2	
Nivel 3	
Nivel 4	
Nivel 5	
Nivel 6	
Nivel 7	

ESTUDIOS	
CBU	
Secundario	
Terciario	
Universitario incompleto	
Universitario	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Menos de 7 Puntos	
Entre 7 y 8 Puntos	
Entre 8 y 9 Puntos	
Más de 9 Puntos	

Bloque II – Supervisión

Por favor marque con una "X", la respuesta que usted crea más conveniente.

A- La manera en que su superior distribuye las tareas de cada Agente, ¿motiva a las personas a esforzarse en el trabajo?

Si	No	A veces

B- ¿Recibe información por parte de su superior sobre cómo desempeña su trabajo?

Siempre	Regularmente	Nunca

C- Los errores propios de la actividad ¿se asumen como una forma de experiencia positiva?

Si	No

D- La comunicación interna dentro de su área de trabajo ¿es la adecuada?

Si	No

E- Sus tareas ¿son reconocidas adecuadamente?

Si	No	A veces

F- Ud. cree que la valoración de desempeño (calificación), que se realiza anualmente a todos los Agentes ¿es justa?

Si	No

G- ¿Considera que se puede acceder fácilmente a las ofertas de capacitación dirigidas al personal administrativo?

Si	No	A veces

Bloque III – Identificación con la organización

Por favor marque con una "X", la respuesta que usted crea más conveniente.

A- ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta institución?

Si	No

B- Marque el grado de compromiso y pertenencia que en esta etapa de su carrera tiene con relación a la institución.

Muy comprometida	Comprometida	Poco comprometida

C- Desde su lugar de trabajo ¿Ud. se siente partícipe de los éxitos y/o fracasos de la institución?

Si	No

D- Si tuviera la posibilidad de elegir otras áreas de trabajo dentro de la misma Universidad ¿optaría por otra área?

Si	No

E- La organización ¿brinda la capacitación que Ud. requiere para mejorar su desempeño?

Si	No

F- De acuerdo a las responsabilidades y tareas a su cargo ¿está de acuerdo con la categoría que Ud. tiene?

Si	No

Bloque IV – Relaciones personales

Por favor marque con una "X", la respuesta que usted crea más conveniente

A- ¿cómo considera la relación entre sus compañeros?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala

B- ¿Le resulta accesible expresar sus opiniones en el grupo de trabajo?

Siempre	A veces	Nunca

C- En su ambiente laboral, ¿existe compañerismo, solidaridad, cooperación?

Si	No	A veces

D- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Si	No

Bloque V – Condiciones de trabajo

Por favor marque con una "X", la respuesta que usted crea más conveniente

A- ¿Considera que la disposición de equipos, mobiliarios, es la correcta?

Si	No

B- El espacio físico donde Ud. desempeña sus tareas, ¿influye en el resultado del trabajo?

Si	No

C- ¿Disponen de un lugar físico para compartir el refrigerio?

Si	No

D- Las reglamentaciones que rigen su actividad ¿son de fácil acceso?

Si	No	A veces

E- ¿Existe la consulta interdisciplinaria con sus pares?

Si	No	A veces

ANEXO II

Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral cumplimentado por el Personal Administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Río Cuarto

Bloque I: INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

SEXO	
Hombre	3
Mujer	6

EDAD	
Entre 25 y 35 años	2
Entre 36 y 45 años	4
Entre 46 y 55 años	2
Más de 55 años	1

ANTIGÜEDAD	
Menos de 5 años	1
Entre 5 y 10 años	3
Entre 10 y 15 años	
Entre 15 y 20 años	1
Entre 20 y 25 años	1
Entre 25 y 30 años	2
Más de 30 años	1

CATEGORÍA	
Nivel 2	2
Nivel 3	2
Nivel 4	2
Nivel 5	
Nivel 6	1
Nivel 7	2

ESTUDIOS	
CBU	1
Secundario	1
Terciario	1
Universitario incompleto	1
Universitario	5

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Menos de 7 Puntos	
Entre 7 y 8 Puntos	
Entre 8 y 9 Puntos	5
Más de 9 Puntos	4

Bloque II – Supervisión

A) La manera en que su superior distribuye las tareas de cada Agente, ¿motiva a las personas a esforzarse en el trabajo?

Si	No	A veces
1	6	2

B) ¿Recibe información por parte de su superior sobre cómo desempeña su trabajo?

Siempre	Regularmente	Nunca
1	3	5

C) Los errores propios de la actividad ¿se asumen como una forma de experiencia positiva?

Si	No
7	2

D) La comunicación interna dentro de su área de trabajo ¿es la adecuada?

Si	No
	9

E) Sus tareas ¿son reconocidas adecuadamente?

Si	No	A veces
1	5	3

F) Ud. cree que la valoración de desempeño (calificación), que se realiza anualmente a todos los Agentes ¿es justa?

Si	No
1	8

G) ¿Considera que se puede acceder fácilmente a las ofertas de capacitación dirigidas al personal administrativo?

Si	No	A veces
	4	5

Bloque III – Identificación con la organización

A) ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta institución?

Si	No
8	1

B) Marque el grado de compromiso y pertenencia que en esta etapa de su carrera tiene con relación a la institución.

Muy comprometida	Comprometida	Poco comprometida
4	4	1

C) Desde su lugar de trabajo ¿Ud. se siente partícipe de los éxitos y/o fracasos de la institución?

Si	No
6	3

D) Si tuviera la posibilidad de elegir otras áreas de trabajo dentro de la misma Universidad ¿optaría por otra área?

Si	No
4	5

E) La organización ¿brinda la capacitación que Ud. requiere para mejorar su desempeño?

Si	No
1	8

F) De acuerdo a las responsabilidades y tareas a su cargo ¿está de acuerdo con la categoría que Ud. tiene?

Si	No
5	4

Bloque IV – Relaciones personales

A) ¿cómo considera la relación entre sus compañeros?

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
1	4	3	1

B) ¿Le resulta accesible expresar sus opiniones en el grupo de trabajo?

Siempre	A veces	Nunca
2	7	

C) En su ambiente laboral, ¿existe compañerismo, solidaridad, cooperación?

Si	No	A veces
	3	6

D) ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Si	No
5	4

Bloque V – Condiciones de trabajo

A) ¿Considera que la disposición de equipos, mobiliarios, es la correcta?

Si	No
1	8

B) El espacio físico donde Ud. desempeña sus tareas, ¿influye en el resultado del trabajo?

Si	No
8	1

C) ¿Disponen de un lugar físico para compartir el refrigerio?

Si	No
	9

D) Las reglamentaciones que rigen su actividad ¿son de fácil acceso?

Si	No	A veces
6		3

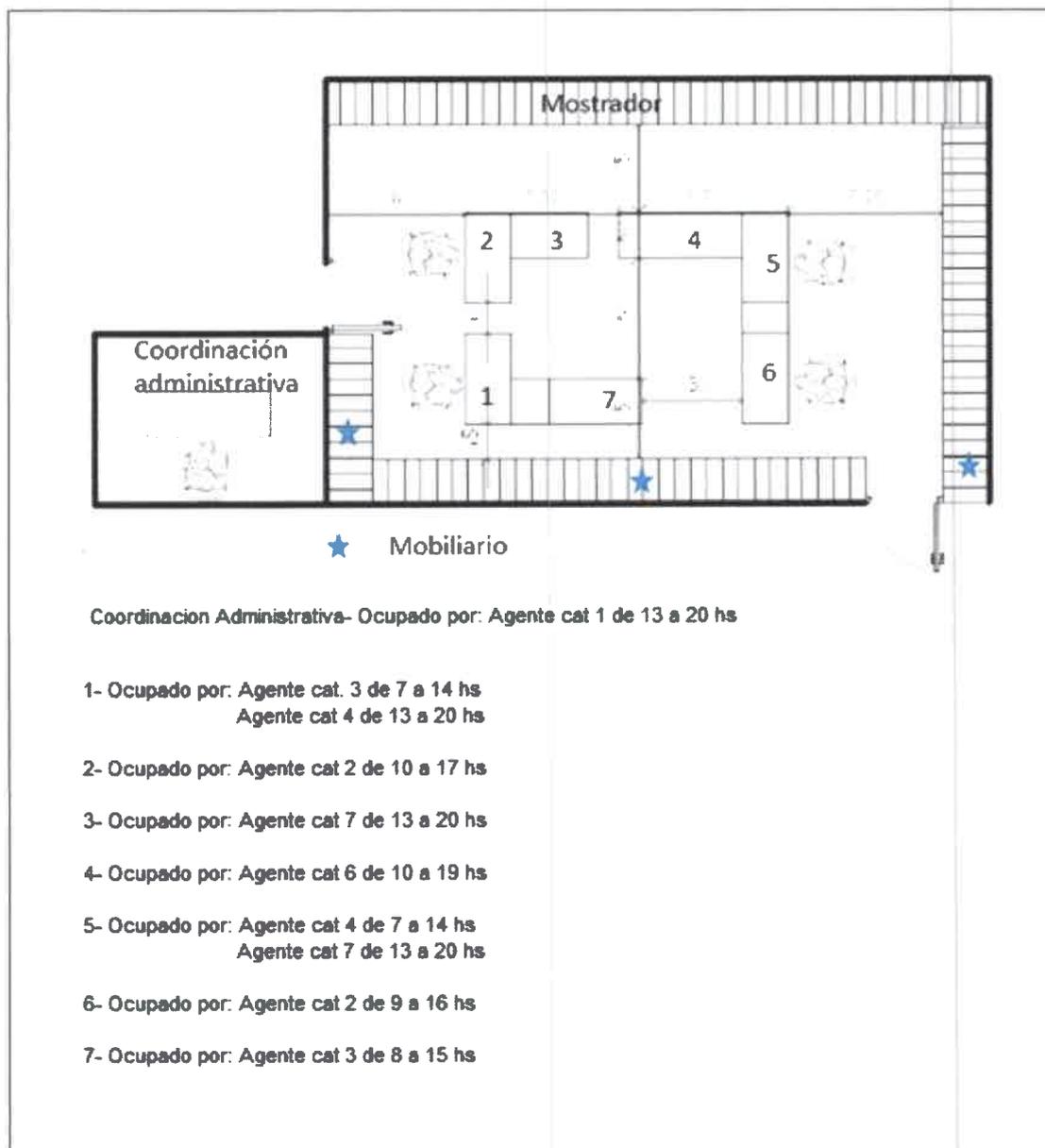
E) ¿Existe la consulta interdisciplinaria con sus pares?

Si	No	A veces
1	3	5

ANEXO III

CROQUIS DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA

Croquis de la Secretaría Administrativa, detallando ubicación de mobiliario y escritorios, especificando categoría y horario de los Agentes que ocupan los mismos.



Croquis de la Secretaría Administrativa, Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA

- Abraham Maslow (1954) Motivation and Personality-Harper y Row- Nueva York.
- Albert Bandura (1997) Teoría del Aprendizaje Cognitivo Social, Nueva York.
- Carlos Rábago (2010) Apuntes de Cátedra: "Gestión de Recursos Humanos". Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Río Cuarto.
- César Eduardo Soler (2009) Ideas para Investigar- Homo Sapiens-Rosario – Santa Fe.
- Claudia Alejandra Hernández Herrera (2006) Tesis "La Motivación y satisfacción laboral del personal docente del CANALEP"- México.
- Douglas McGregor (1960). The Human Side of Enterprise- McGraw-Hill- Nueva York.
- David.C.McClelland, (1961) the Achieving Society – D Van Nostrand- New York.
- Daniel Gilbert (2011) Manual de Retribución de Personal - Vértice- España.
- Davis Keith & John Newstrom (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw Hill, México.
- Decreto 366 del Poder Ejecutivo Nacional (2006) -Bs.As.
- Idalberto Chiavenato (1994) Administración de Recursos Humanos-. Segunda edición. Mc Graw-Hill.
- Idalberto Chiavenato (1998) Administración de Recursos Humanos, México.
- Javier Buron (1997) Motivación y aprendizaje. Bilbao - Ediciones Mensajero.

- Manuel Fernández Ríos (1995) Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo –Díaz de Santos- España.
- Martínez Ferrando José (2011) Teoría y Práctica en Recursos Humanos- Habilidades directivas-Grin.
- Oscar Blake (2005) Quien tiene ganas de ir a trabajar - Ediciones Machi- Buenos Aires.
- Reinaldo Da silva (2002) Teorías de la Administración-Thomson internacional.
- Stephen P. Robbins (1998) Comportamiento Organizacional-.McGraw Hill, México.
- Stephen Robbins- Mary Coulter. (2000).Administración - Sexta edición- Pearson Educación- México.
- Stephen Robbins y Mary Coulter (2005). Administración- Octava edición- Pearson Educación- México.
- Stephen Robbins y Timothy Judge (2009) Comportamiento Organizacional – Decimotercera edición- Pearson Educación- México
- Stephen, Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional - Décima edición- Pearson Educación -México.

73905

tt