

74409

ARRIETA, GABRIEL

Perfil Motivacional del personal de Comercio Exterior de la CMC

2015

74409

[Handwritten signature]
Nora H. H. [unclear]

[Handwritten signature]
Alicia Alicia

[Handwritten signature]
Jutta [unclear]



Perfiles Motivacionales del Personal No Docente de Secretaría Académica de la Universidad Nacional de Río Cuarto

Carrera: Especialización en Dirección
Estratégica de Recursos Humanos

Autor: Gabriel Arrieta
Directora: Yamili Salma Faiad

2015

74409

| |
|---------|
| MFN: |
| Clasif: |
| T. 990 |

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCION..... | 5 |
| 2. MARCO TEORICO..... | 13 |
| 2.1. MOTIVACIÓN..... | 13 |
| 2.1.1. Definición..... | 13 |
| 2.1.2. Satisfacción y Motivación..... | 14 |
| 2.2. PROCESO DE LA MOTIVACIÓN..... | 14 |
| 2.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN..... | 16 |
| 2.3.1. Teoría de la Pirámide de Necesidades..... | 17 |
| 2.3.2. Teoría ERC..... | 19 |
| 2.3.3. Teoría de los Dos Factores..... | 20 |
| 2.3.4. Teoría de la Equidad..... | 22 |
| 2.3.5. Teoría de la Definición de Objetivos..... | 23 |
| 2.3.6. Teoría de las Expectativas..... | 24 |
| 2.3.7. Teoría del Refuerzo..... | 26 |
| 2.3.8. Teoría de las Necesidades Adquiridas..... | 26 |
| 2.4. PERSONAL NO DOCENTE..... | 28 |
| 2.5. SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNRC..... | 38 |
| 2.5.1. Misión y Funciones..... | 38 |
| 3. METODOLOGIA..... | 43 |
| 3.1. FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 43 |
| 3.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS..... | 43 |
| 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 44 |
| 3.4. POBLACIÓN..... | 44 |
| 3.5. MUESTRA..... | 45 |
| 3.6. EL CUESTIONARIO..... | 45 |
| 3.7. VARIABLES..... | 46 |
| 3.7.1. Variables Socio-demográficas..... | 46 |
| 3.7.2. Variables Psicológicas..... | 49 |
| 3.7.3. Motivación..... | 50 |
| 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS..... | 53 |
| 4.1. CONDICIONES DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNRC..... | 53 |

| | |
|---|----|
| 4.1.1. Características de las condiciones socio-demográficas del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC..... | 53 |
| 4.2. MOTIVACIÓN LABORAL | 68 |
| 4.2.1. Grado de Motivación Laboral del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC | 68 |
| 4.2.2. Tipo de Necesidad predominante..... | 75 |
| 5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES..... | 84 |
| 5.1. CONCLUSIONES..... | 84 |
| 5.2. CONSIDERACIONES FINALES..... | 85 |
| ANEXO I..... | 87 |
| CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS | 88 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 92 |

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. INTRODUCCION

La presente investigación se realiza a los fines de cumplir con los requisitos establecidos para culminar la “Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Carrera de Posgrado que dicta la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Indagar sobre la motivación laboral en los trabajadores de una Universidad Nacional se configuró como el tema principal en el desarrollo de esta tesis. Es así que se intenta responder a los interrogantes que plantean los *Perfiles Motivacionales del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica de la Universidad Nacional de Río Cuarto*, y he aquí también el título del presente trabajo.

La gestión de los recursos humanos NO DOCENTES en la Universidad Nacional de Río Cuarto se implementa a partir del Decreto 366/06 y con normativa propia desarrollada a tal fin. Ello implica que los directivos y responsables de las diferentes áreas no tienen injerencia directa en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal. Sin embargo, en estas organizaciones el proceso de inducción si requiere de la participación y administración de los directivos, al menos en parte¹.

Martha Alles entiende que la administración de recursos humanos “*hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:*

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.

¹Según Barquero Corrales, Alfredo (2005:17): **Reclutamiento:** Consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la empresa. **Selección:** Es el proceso por medio del cual escogemos, de entre un conjunto de individuos, a aquel que tenga las mayores aptitudes para ejercer un trabajo y cuyos rasgos de personalidad le permitan una adaptación satisfactoria al puesto y a la organización. **Inducción:** Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto.

- Despedir empleados.” (Alles, 2008:19).

Por su parte, Castillo Aponte define a la administración de recursos humanos como *“el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones.”* (Castillo Aponte, 2006:6).

Si bien el significado y sentido de la administración de recursos humanos es amplio, considerando las definiciones arriba vertidas y lo establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo el directivo o responsable de un área de cualquier Universidad Nacional se encuentra con un abanico reducido de posibilidades de intervención, ubicando al trabajo sobre la motivación y el clima organizacional como una de las principales y posibles responsabilidades a ejercer en la práctica cotidiana en materia de gestión del capital humano. Y no es casual que ambos conceptos, motivación y clima organizacional, mantengan una relación tan estrecha. En términos de Chiavenato, *“el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.”* (Chiavenato, 2001:86).

El estudio de la motivación laboral puede ser considerado como uno de los principales aportes a los variados y diversos intentos de comprender la complejidad organizacional. Las investigaciones y el material teórico desarrollado sobre motivación laboral son abundantes a nivel nacional e internacional. Del mismo modo, el desarrollo de los estudios sobre la motivación laboral en la Universidad Nacional de Río Cuarto se ha visto enriquecido por los aportes que, desde trabajos de investigación para carreras de grado y posgrado han realizado egresados de esta Universidad Nacional.

Ante la pregunta *¿qué es la motivación?*, Robbins y Judge afirman que *“es el resultado de la interacción de los individuos con la situación.”*(2009:75). Más adelante, definen a la motivación como *“los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”* (Robbins y Judge, 2009:75). Definir un concepto a partir de la idea de *proceso* implica asumir la multiplicidad de factores intervinientes en su desarrollo. Es por ello que el estudio de la motivación laboral es tan importante a nivel organizacional. Es un

proceso que atraviesa transversalmente a toda la organización e incide directamente en los resultados obtenidos.

En toda organización, el proceso de toma de decisiones plantea la necesidad de contar con información actualizada. Decidir, evaluar, anticipar o ponderar son acciones de gestión que necesariamente cuentan con un diagnóstico de situación como base. Es decir, siguiendo a Darío Rodríguez Mansilla, "se trata, en todos los casos mencionados, de un esfuerzo de conocimiento, en que, a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, se busca encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos y dejar otros como el trasfondo, como el medio de contraste que hace que los primeros se destaquen" (Rodríguez Mansilla, 2006:23).

De allí parte la justificación para este trabajo. Para comenzar a entender la complejidad de cualquier organización y poder actuar en consecuencia, es necesario conocer a sus integrantes y lograr dilucidar que los motiva, orienta y moviliza frente a las diversas situaciones que atraviesan en el devenir diario de la organización.

En este sentido, el problema de investigación que guía este estudio es el siguiente:

¿Cuáles son los perfiles motivacionales que posee el personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC?

A los fines de responder a esa cuestión, se plantea como *Objetivo General*:

- Establecer los perfiles de motivación laboral que posee el personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC en el período Noviembre 2014.

Siendo los *Objetivos Específicos*:

- Identificar las condiciones personales y laborales de los NO DOCENTES de Secretaría Académica.
- Reconocer el grado de motivación de los NO DOCENTES en la dependencia bajo estudio.
- Determinar el tipo de necesidad predominante en los NO DOCENTES de Secretaría Académica.

Para el relevamiento de datos y la realización integral de esta investigación se optó por un enfoque cuantitativo. La unidad de análisis del estudio corresponde a los trabajadores NO DOCENTES de todas las categorías (de la 1 a la 7) y de todos los

agrupamientos (A-TP-MPSG), de la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de Río Cuarto. En ese sentido, se dirige a una población total del estudio que comprende a 29 trabajadores.

Las actividades que definen al Personal NO DOCENTE de la UNRC son aquellas vinculadas al apoyo a la enseñanza, a la investigación, a la extensión, a la prestación de servicios, y a la administración universitaria, de acuerdo a como lo expone el propio Estatuto² de esta Universidad Nacional.

La recolección de la información se basará en un instrumento estandarizado. Los datos se recogerán mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Se utilizará la "Escala de Motivación de Steers, R. y Braunstein, D."³ Este instrumento ya fue validado por los mencionados autores en 1976 y ha sido diseñado en base a las propuestas teóricas de David McClelland. Junto a una primera sección destinada a determinar condiciones personales y laborales (sexo, edad, antigüedad, categoría, estudios, etc.) de los NO DOCENTES y basada en el cuestionario utilizado por Yamili S. Faiad⁴ en 2002, se podrán determinar los grados de motivación y el tipo de necesidad predominante en los NO DOCENTES, según lo planteado por McClelland en el marco teórico del presente trabajo. Las preguntas o ítems de este cuestionario son específicos y con posibilidades de respuesta predeterminadas.

Esta Secretaría tiene como Misión la de asistir al Rector y a los demás órganos de gobierno Universitario en todo lo referente a la gestión y al desarrollo académico de la Universidad⁵. Atraviesa transversalmente la vida académica de la UNRC ya que con su gestión define en gran parte las modalidades que adoptan el ingreso, la permanencia y el egreso de todos los estudiantes.

La misión y funciones de Secretaría Académica, junto a su organigrama, están normados por Resolución del Consejo Superior N° 055/2002.

Como se mencionó, esta investigación se desarrollará en la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC). La UNRC es una institución estatal descentralizada y obedece a reglamentaciones de organización y gestión propias de la Administración Pública Nacional. *"Fue creada el 1° de mayo de 1971 por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional dentro de un programa de adecuamiento de la enseñanza universitaria*

²Estatuto Universidad Nacional de Río Cuarto - Resolución Ministerio de Educación N°1723/2011.

³Véase STEERS, R. y BRAUNSTEIN, D. (1976) **A behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings**. Journal of Vocational Behaviour, Vol. II. October 1976.

⁴Véase FAIAD, Yamili Salma. (2002). **Motivación: Determinante del Rendimiento Laboral. Condiciones y Perfiles Laborales del Personal de la Universidad Nacional de Río Cuarto**. Tesis de Maestría en Comportamiento Organizacional. UNRC.

⁵Resolución del Consejo Superior UNRC N° 055/2002.

argentina a las necesidades del desarrollo y como respuesta a un fuerte movimiento social tanto local como regional que permitió la más grande conquista cultural de la región”⁶.

La UNRC se ubica en Ruta Nacional 36, Km. 601, al sur de la provincia de Córdoba y en pleno centro geográfico de la República Argentina.

La finalidad de esta universidad, tal como se manifiesta en su Estatuto, es *“construir conocimientos y desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje, realizar investigación, impulsar la extensión universitaria, promover la cultura nacional, producir bienes y prestar servicios con proyección social, hacer los aportes necesarios y útiles al proceso de liberación nacional y contribuir a la solución de los problemas argentinos y latinoamericanos”*⁷.

En su webpage, la UNRC explica:

“El Gobierno de la UNRC se estructura a través de órganos colegiados de conducción, que garantizan la amplia participación de profesores, alumnos, graduados y NO DOCENTES. Estos gobiernan a través de sus representantes, quienes son elegidos en votaciones democráticas y directas. De esta manera, cada uno de los claustros de la comunidad universitaria, puede intervenir en la decisión de las problemáticas cotidianas y aportar a la definición de las políticas de la institución. El gobierno de la Universidad es ejercido por: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado.

La Asamblea Universitaria es el máximo cuerpo institucional. Es presidida por el Rector e integrada por todos los miembros de los Consejos Directivos de las Facultades. El Consejo Superior ejerce el gobierno general de la Universidad y está integrado por 26 miembros. Es presidido por el Rector y son miembros natos del Cuerpo los Decanos, a los que se suman diez representantes docentes, seis estudiantes, dos graduados y dos NO DOCENTES, que se reúnen con regularidad para definir cuestiones atinentes al gobierno de la Universidad. Los Docentes, NO DOCENTES y Graduados duran dos años en sus mandatos mientras que los representantes estudiantiles duran uno. Todos son reelegibles.

⁶<http://www.unrc.edu.ar/unrc/launiversidad/sobrelaunrc.php>

⁷Estatuto Universidad Nacional de Río Cuarto - Resolución Ministerio de Educación N°1723/2011

Dirige la UNRC un Rector, que es el representante legal de la institución, y tiene a su cargo la administración universitaria en todos sus aspectos. Es secundado por un Vice Rector y diez Secretarios: General; Académico; Ciencia y Técnica; Extensión y Desarrollo; Económico; de Bienestar; de Posgrado y Cooperación Internacional, de Coordinación Técnica y Servicios, de Trabajo y de Planeamiento y Relaciones Institucionales. Dura cuatros años en su función y puede ser reelecto por un período consecutivo.

La UNRC integra el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), órgano colectivo que nuclea a las universidades nacionales argentinas.

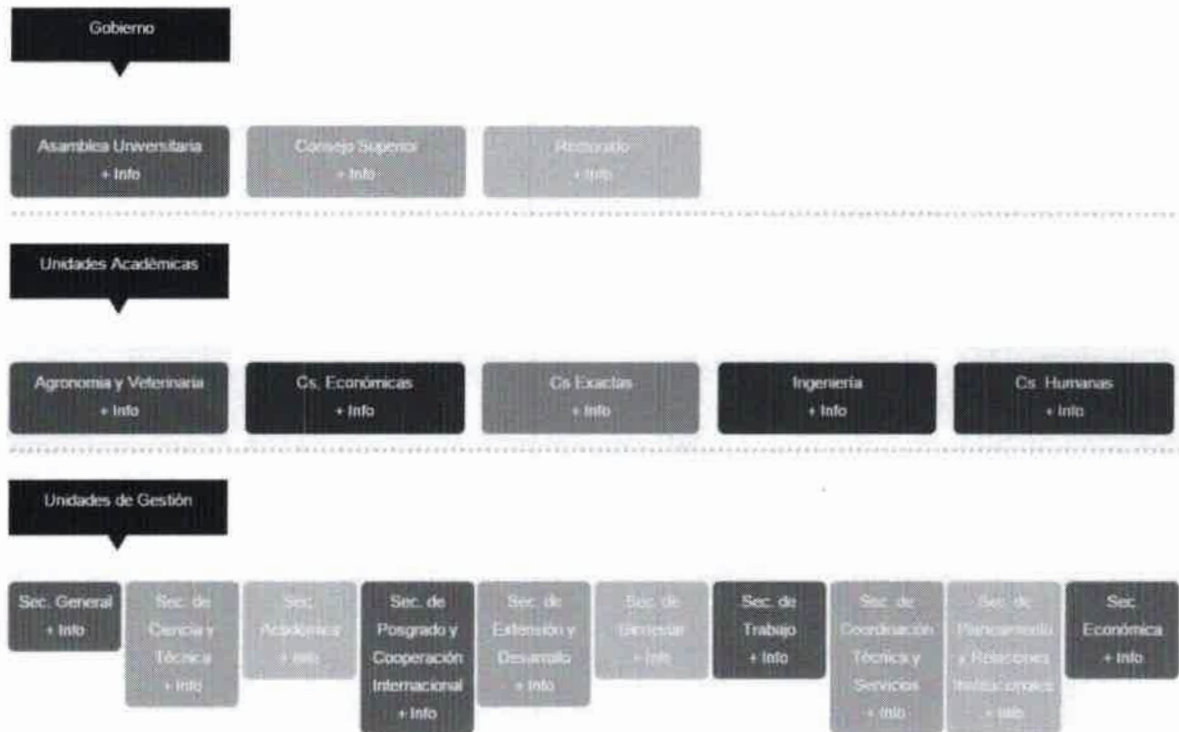
Al frente de cada Facultad se encuentra un Decano que dura tres años en su función y puede ser reelecto por un período consecutivo. Preside el Consejo Directivo, organismo que se integra por ocho miembros del Claustro Docente, cuatro Estudiantes, dos NO DOCENTES, dos Graduados y el Decano, que trata y legisla sobre las cuestiones particulares de cada unidad académica. Los Docentes, Estudiantes y el personal NO DOCENTE se nuclean en sus propias asociaciones o centros para atender los intereses específicos de cada uno de esos claustros.⁸

En Noviembre de 2014 la UNRC contaba con 15623 estudiantes efectivos, 1848 docentes y 566 NO DOCENTES. El ingreso y permanencia en la planta NO DOCENTE de las Instituciones Universitarias Nacionales está reglamentado por el Convenio Colectivo de Trabajo Decreto P.E.N. N° 366/06. En este Decreto se establecen las pautas generales de los procedimientos de selección de personal NO DOCENTE para la cobertura de puestos de trabajo, tanto para el ingreso como para la promoción; y es el Régimen de Concursos la modalidad implementada⁹.

⁸<http://www.unrc.edu.ar/unrc/launiversidad/gobierno.php>

⁹Ver Títulos 3 y 4 Decreto P.E.N. 366/06

Organigrama de la Universidad Nacional de Río Cuarto



Fuente: <https://www.unrc.edu.ar/unrc/launiversidad/organigrama.php>

Como grafica su organigrama, la UNRC cuenta con cinco Facultades (Unidades Académicas) y diez Unidades de Gestión, entre las cuales se encuentra la Secretaría Académica, Unidad en la que esta investigación se enfoca.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2. MARCO TEORICO

2.1. MOTIVACIÓN

2.1.1. Definición

La referencia directa al intentar una definición de Motivación es, justamente, el motivo. El motivo, según Chiavenato, “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.”(Chiavenato, 2001:68). Por su parte, McClelland afirma que el motivo es el “interés recurrente por un estado objetivo basado en un incentivo natural, un interés que vigoriza, orienta y selecciona la conducta.” (McClelland, 1989:623). Es esa dinámica que pone en funcionamiento el interés movilizador la que caracteriza a los motivos, luego a la motivación, como generadores de conducta.

El origen latino del término motivo es el verbo *movere*, el cual está asociado a las ideas de movimiento y acción. Roberto Carrillo López propone que la motivación “es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección.” (Carrillo López, 2001:2).

Chiavenato afirma que “la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.” (Chiavenato, 2009:236).

Es la carga teleológica del motivo la que permite comprender en su real magnitud la definición de la motivación como factor laboral decisivo. Hay una dirección propuesta y un objetivo que, se supone, aliviaría la tensión generada en el desequilibrio planteado por la necesidad manifiesta.

Voluntad, esfuerzo, dirección, intensidad y diversas ideas más comienzan a surgir a medida que se intenta una definición de Motivación. En diferentes ediciones de las obras dedicadas al Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins se puede apreciar como la definición de motivación se ha ido complejizando y completando. En la séptima edición de *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* de 1996, se define motivación como la “voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad

del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.” (Robbins, 1996:212). Por otro lado, en la décimo tercera edición de *Comportamiento Organizacional* de 2009, la motivación se define como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.” (Robbins y Judge, 2009:175).

2.1.2. Satisfacción y Motivación

La idea de satisfacción en el trabajo es inseparable del concepto de motivación. Las necesidades individuales satisfechas o insatisfechas y los objetivos organizacionales alcanzados o no por un sujeto conllevan una impronta positiva o negativa según la percepción que tenga el individuo de su trabajo y su lugar en él. Es decir, en la relación que se establece entre el sujeto y su ambiente laboral se establece un juego de evaluaciones positivas o negativas que los individuos realizan sobre ciertos aspectos de su trabajo.

Robbins identifica a la satisfacción laboral como una de las principales actitudes¹⁰ de una persona hacia el trabajo. El sujeto construye un juicio luego de evaluar la relación entre el trabajo realizado, la recompensa obtenida y la que él cree debería haber recibido. En ese sentido, Robbins y Judge afirman que “el término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Robbins y Judge, 2009:79).

2.2. PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Las variadas teorías que intentan explicar la complejidad del fenómeno de la motivación coinciden en verla como un proceso dirigido a las metas o a las necesidades. “Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas”, sostiene Chiavenato (2009:238). Por su parte, las necesidades se configuran como “carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más

¹⁰ “Las actitudes son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable– de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo ‘me gusta mi trabajo’, expreso mi actitud hacia el trabajo”. (Robbins y Judge, 2009:75).

susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.” (Chiavenato, 2009:238).

El proceso de la motivación que propuso Robbins en 1996 responde al siguiente esquema:

Proceso de la Motivación



Fuente: Elaboración propia según RODRÍGUEZ PORRAS, José María, (2005). *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto Barcelona. Pág. 22.

Robbins explica que “una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. (1996:213). En este punto Robbins especifica que, al hablar de comportamiento laboral, “los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Por tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales.” (Robbins, 1996:213).

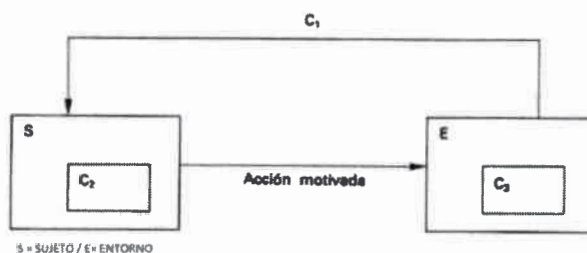
Desde una perspectiva sistémica, Chiavenato (2001) propone un Ciclo Motivacional. Este comienza cuando surge una necesidad que rompe el equilibrio en la persona. Ello deriva en un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo lo que provoca el movimiento, la búsqueda de un objetivo a fin de lograr restablecer el equilibrio perdido, descargar la tensión y liberarlo del inconformismo. Si este comportamiento fue eficaz, y la necesidad ha sido satisfecha, es decir, la carencia reducida o eliminada, el proceso de motivación habrá resultado exitoso. Por el contrario, si no se logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés. Sea

cual fuere el resultado, este incorpora una recompensa o una sanción para la persona, lo cual realimenta el sistema y se inicia un nuevo ciclo de motivación.

A partir de la noción de que el sujeto se encuentra inmerso en una red de relaciones sociales y dentro de organizaciones con estructuras y dinámicas propias, la motivación, sugiere Martínez Guillen, puede clasificarse en tres dimensiones: *extrínseca, intrínseca y trascendente*.

- “Motivación extrínseca: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar – por ejemplo, el salario – debido a la reacción de entorno (C1) en virtud de la acción ejecutada.
- Motivación intrínseca: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca en él la acción ejecutada. Por ejemplo, la satisfacción por un trabajo bien hecho (C2).
- Motivación trascendente: el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en su entorno. Por ejemplo, la utilidad que puede proporcionar su ayuda a un colega en dificultades.” (Martínez Guillen, 2003:52).

El Sujeto, su Entorno y las tres Clases de Motivaciones



Fuente: RODRÍGUEZ PORRAS, José María. (2005) *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto. Barcelona. Pág. 22.

2.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

A partir de los primeros aportes de Edward Lee Thorndike en 1911, desde una perspectiva conductista y trabajando sobre la motivación animal, pasando por la Escuela de Administración Científica de Frederick Taylor y los desarrollos de Elton Mayo con su Escuela de Relaciones Humanas, hasta la aparición de las teorías de posguerra, el conocimiento sobre la motivación humana se ha ido complejizando y enriqueciendo.

El desarrollo de las diferentes teorías de la motivación durante el siglo XX ha sido fructífero y ha permitido elaborar una clasificación en tres grandes conglomerados. Las teorías de la motivación se pueden clasificar en tres grupos: “las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).” (Chiavenato, 2009:240).

Clasificación de las Teorías de la Motivación

| Clasificación de las teorías | Teorías de la motivación |
|------------------------------|--|
| Teorías de contenido | <ul style="list-style-type: none"> • Maslow: Teoría de la pirámide de necesidades • Alderfer: Teoría ERC • Herzberg: Teoría de los dos factores • McClelland: Teoría de las necesidades adquiridas |
| Teorías del proceso | <ul style="list-style-type: none"> • Adams: Teoría de la equidad • Locke: Teoría de la definición de objetivos • Vroom: Teoría de las expectativas • Porter y Lawler: Desempeño, satisfacción |
| Teorías del refuerzo | <ul style="list-style-type: none"> • Teoría del refuerzo |

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2° Edición. Editorial McGraw Hill, México. Pág. 242.

2.3.1. Teoría de la Pirámide de Necesidades

Abraham Maslow desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades. En la actualidad es probablemente la teoría más conocida sobre motivación. Se ubica como la primera de las teorías de contenido y es una de las teorías de las necesidades que se han elaborado promediando el siglo XX. Según Chiavenato, las teorías de las necesidades “parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.” (Chiavenato, 2001:71).

Maslow propone que las necesidades humanas pueden distribuirse en una pirámide en la que se establece una jerarquía, de acuerdo a la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. Cada grupo de necesidades se activa una vez que el grupo anterior ha alcanzado un nivel óptimo de satisfacción.

Desde la base y hacia la cúspide, las necesidades se definen como:

1. *Necesidades Fisiológicas*: Son las primeras necesidades que se activan en el hombre. "Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie)" (Chiavenato, 2001:72). Estas necesidades requieren ser satisfechas cíclica y reiteradamente a fin de garantizar la preservación del individuo y de la especie.

2. *Necesidades de Seguridad*: Se ubican en el segundo estrato de la pirámide. "Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro, real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades" (Chiavenato, 2001:73).

3. *Necesidades Sociales*: "Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor." (Chiavenato, 2001:73).

4. *Necesidades de Estima*: "Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención." (Robbins y Judge, 2009:176).

5. *Necesidades de Autorrealización*: Aluden al desarrollo del potencial de un individuo. "Se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales." (Chiavenato, 2001:73).

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia según ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*, 13ª Edición. Pearson Educación, México.

La estratificación gráfica en la pirámide no implica un solo sentido en la dinámica de la satisfacción de las necesidades recurrentes. Palomo Vadillo explica que “el sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad de orden inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo.” (Palomo Vadillo, 2010:91). En este marco se presenta el *predominio relativo* de las necesidades. Es decir, en algunas personas, las necesidades superiores se activan antes que las inferiores. En ese mismo sentido, no es necesario que las inferiores estén satisfechas a un 100 % para que surjan las superiores. Maslow sostiene que gran parte del comportamiento humano responde a la influencia conjunta de varias necesidades.

Es innegable el éxito que ha tenido la teoría de las necesidades de Maslow en los círculos gerenciales y ejecutivos. Ello es atribuible, según Robbins y Judge (2009), a su lógica y fácil comprensión. No obstante, pese a los múltiples intentos e investigaciones que se han realizado para validarla científicamente, no se ha logrado consolidar una base empírica que la sustente.

2.3.2. Teoría ERC

Clayton Alderfer propone un replanteo de la teoría de Maslow con el fin de lograr una jerarquía más acorde con las investigaciones experimentales. “Su jerarquía revisada recibió el nombre de **teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)**. Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales – *existencia*

(similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de *relación* (como las sociales y de *status*), y de *crecimiento* (correspondientes a las de estima y autorrealización)" (Robbins y Judge, 2009:177).

Alderfer sugiere que cuando una necesidad de orden superior no es satisfecha o es reprimida, el deseo por satisfacer una de orden inferior aumenta. Es decir, como explica Chiavenato (2009), la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. "A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior." (Chiavenato, 2009:244).

2.3.3. Teoría de los Dos Factores

A esta teoría también se la conoce como la teoría de motivación e higiene. Fue desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg. Este autor parte de la premisa de que las actitudes del hombre hacia su trabajo pueden determinar el éxito o el fracaso en el desarrollo laboral.

Herzberg afirma que la motivación humana depende de dos factores:

Factores higiénicos: Son las condiciones de trabajo que rodean al individuo en el ambiente laboral. Son factores totalmente externos al sujeto. "Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción." (Chiavenato, 2001:76)

Entre ellos se incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario, estatus y relación con colegas y subordinados. En comparación con la teoría de Maslow, los factores higiénicos están más relacionados con las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) que engloban a los dos estratos inferiores de la pirámide pero también con las necesidades sociales.

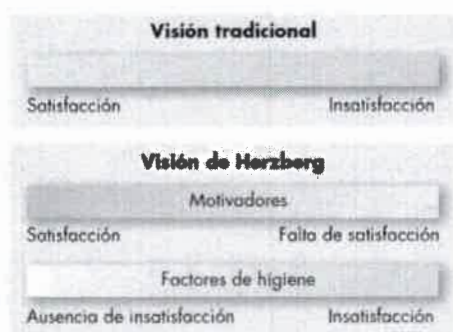
Factores motivacionales: son los que están directamente relacionados con el perfil del puesto y a sus actividades. Se entienden como las condiciones internas del individuo que "producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a

niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella” (Chiavenato, 2009:245).

Ellos son: el uso pleno de las habilidades personales, la libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, la responsabilidad total por el trabajo, definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo y la autoevaluación del desempeño. Al realizar la comparación con la propuesta de Maslow, estos factores se relacionan con las necesidades secundarias entendidas como las de estima y autorrealización. A partir de lo expuesto, la teoría de los dos factores de Herzberg propone que “la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores”, afirma Chiavenato (2001:77). Luego agrega que “la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos” (Chiavenato, 2001:77). Los errores en la gestión de los factores ambientales tienen como consecuencia directa la desmotivación del personal. Por otro lado, una administración adecuada de los factores intrínsecos como un trabajo interesante, desafíos y crecimiento en la responsabilidad, redundarán en un sujeto motivado y satisfecho.

Es decir, la polaridad con la que habitualmente se entendía a la satisfacción laboral que se manifestaba en el eje *satisfacción – insatisfacción*, es complejizada por Herzberg.

Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción



Fuente: ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. Pearson Educación, México. Pág. 179.

El nuevo contraste establecido gira en torno a los ejes *satisfacción – falta de satisfacción* y *ausencia de insatisfacción – insatisfacción*. A ello se le suma que, de acuerdo a las investigaciones llevadas a cabo por Herzberg, los factores internos ligados a los motivacionales están relacionados con la satisfacción, en tanto que aquellos factores externos relacionados con los higiénicos se asocian con la insatisfacción.

2.3.4. Teoría de la Equidad

Esta teoría fue desarrollada por J. Stacy Adams y se constituyó como la primera en referirse al proceso de motivación al plantear un ciclo de 5 fases o momentos por los cuales atraviesa un sujeto frente a una comparación entre esfuerzo entregado y recompensa recibida por el y sus compañeros de trabajo. Con ella Adams explica que los empleados realizan comparaciones entre los aportes o insumos y los resultados o recompensas obtenidos en sus puestos de trabajo con los obtenidos por otros empleados. “Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes” (Chiavenato, 2009:248). La motivación se encuentra entonces en el deseo de los trabajadores de ser tratados equitativamente. José Ignacio Velez Rivas dice que “si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si, por el contrario, entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad” (Velez Rivas, 1996:156). En ese sentido, existen tres estados posibles a partir de la percepción que de esa comparación resulte: *equidad*, *inequidad negativa* e *inequidad positiva*.

Cuando un empleado compara, inevitablemente selecciona un punto de referencia del cual partir. Adams sostiene que hay cuatro comparaciones de referencia que puede utilizar el individuo:

1. *Propia interna*: la experiencia del empleado en otro puesto de la misma organización.
2. *Propia externa*: la experiencia del empleado en una situación o el mismo puesto, pero en otra organización.

3. *Otro interna*: comparación con otra persona o grupo de ellos dentro de la misma organización.

4. *Otro externa*: comparación con otra persona o grupo de ellos de otra organización.

Según Robbins y Judge (2009), cuando sea la inequidad el estado resultante, los empleados harán alguna de las seis elecciones siguientes:

1. Cambiarán la calidad de sus aportes o entradas (menor esfuerzo).
2. Cambiarán la calidad de sus resultados (igual cantidad con menor calidad).
3. Distorsionarán la percepción de si mismos (percibirá que trabaja mas o menos que otros empleados)
4. Distorsionarán la percepción de los demás (el trabajo de otros deja de ser un punto de referencia)
5. Buscarán otro punto de referencia (para lograr algun tipo de equilibrio. Se haran comparaciones con empleados que ganen más o menos)
6. Abandonarán la situación (renunciarán al empleo y/o a la organización)

Es decir, toda vez que el empleado perciba una situación de inequidad tratará de enmendarla, y el resultado puede llegar a ser mayor o menor productividad y/o calidad, aumento de ausentismo o renuncias definitivas.

2.3.5. Teoría de la Definición de Objetivos

Según Edwin Locke, esta teoría parte del supuesto que la principal fuente de motivación laboral es la intención de luchar por alcanzar una meta. Es decir, el fijar objetivos específicos, con grados considerables de dificultad y que otorguen una retroalimentación, conducirá a un desempeño aún mayor que la meta propuesta. El enfoque cognitivo brinda un marco referencial a esta teoría.

Chiavenato explica que la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. *“Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.*

2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.

3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.

4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.

5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.

6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.” (Chiavenato, 2009:251).

En términos de Andrés Rodríguez Fernández en la teoría de la definición de objetivos se identifican tres intermediarios fundamentales en el proceso de motivación: los incentivos económicos, el conocimiento de los resultados y la participación en la toma de decisiones. “Desde esta perspectiva se rebaja la influencia genérica y un tanto abstracta de los incentivos económicos, que aparecen mediatizados por cambios concretos en los propios objetivos.” (Rodríguez Fernández, 2004:160)

2.3.6. Teoría de las Expectativas

La teoría de las expectativas desarrollada por Víctor Vroom afirma que el sujeto tiende a actuar y a desarrollar cierto nivel de esfuerzo en base a la expectativa de que sus acciones lo conducirán a lograr un resultado atractivo para él. Esta teoría, explica

Chiavenato, “postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen” (2009:252).

Ligados al desarrollo de la teoría de las expectativas se encuentran los aportes de Porter y Lawler sobre el **desempeño y la satisfacción**. Para estos autores, “el individuo en sus elecciones tiende a inclinarse por aquellos comportamientos que tienen como resultado la satisfacción de las propias necesidades” (Rodríguez Fernández, 2004:158)

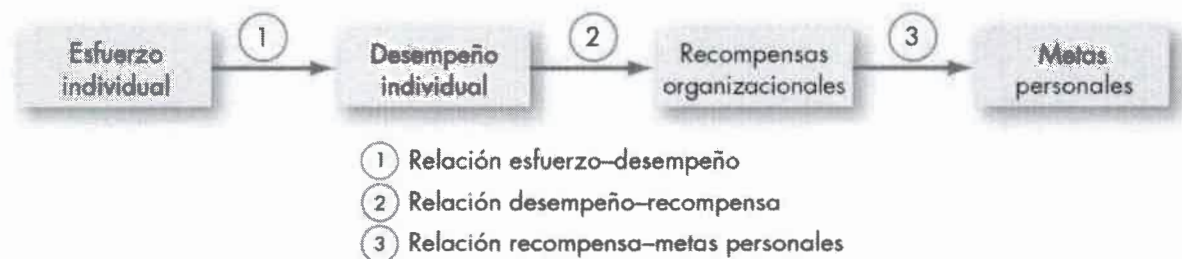
En ese sentido, y siguiendo a Robbins y Judge (2009), la teoría gira en torno a tres relaciones, las cuales son claves para entender la fuerza de la motivación hacia esas conductas:

1. *Relación esfuerzo–desempeño*. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo lo conducirá al desempeño deseado.

2. *Relación desempeño–recompensa*. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

3. *Relación recompensas–metas personales*. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Teoría de las Expectativas



Fuente: ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª Edición. Pearson Educación, México. Pág. 197.

Finalmente, Chiavenato concluye que “la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas.” (2009:254).

2.3.7. Teoría del Refuerzo

En contraposición con la teoría del establecimiento de metas se ubica la teoría del reforzamiento. Mientras que la primera tiene como marco al enfoque cognitivo y sostiene que son los propósitos de un individuo los que guían su comportamiento, la teoría del refuerzo posee un enfoque conductista y postula que el comportamiento es causado por el ambiente. "Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores —cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita" sugieren Robbins y Judge (2009:191).

Esta teoría propone que el diseño del ambiente laboral y los elogios por el desempeño son considerados reforzadores que estimulan el comportamiento. Por otro costado, la reiteración de castigos o sanciones por desempeños deficientes producen resultados negativos. Así se establece un ciclo por el cual las conductas con resultados positivos son repetidas y aquellas con resultados negativos tienden a extinguirse.

Para Robbins y Judge, "la teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación. Pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación" (2009:191).

2.3.8. Teoría de las Necesidades Adquiridas

Este trabajo se desarrollará a partir de los aportes realizados desde la Teoría de las Necesidades Adquiridas propuesta por David C. MCCLELLAND. Esta teoría se concentra en el contenido y gira en torno a tres motivos¹¹ o necesidades básicas que ayudan a explicar la motivación:

- *"Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.*

¹¹ A partir de las investigaciones desarrolladas por McClelland se redefine el concepto de motivo. Este es entendido como el "interés recurrente por un estado objetivo basado en un incentivo natural, un interés que vigoriza, orienta y selecciona la conducta". (McClelland, 1989:623).

- *Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.*
- *Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.” (Robbins y Judge, 2009:180).*

Cuando predomina la necesidad de logro, las personas emprenden tareas que representan un reto. *“No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco”,* afirman Robbins y Judge (2009:181). Asimismo McClelland explica:

“Hacer algo mejor implica una cierta norma de comparación — interna o externa— y es quizás concebido mejor en términos de eficacia o de proporción aportación-producción. Hacerlo mejor o mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo; obtener una producción mayor con el mismo esfuerzo o, mejor aún, conseguir una producción mayor con menos trabajo. Así las personas con alta n de logro se sienten fundamentalmente atraídas hacia situaciones en donde existe alguna posibilidad de un perfeccionamiento de este tipo. No se sienten atraídas, ni se esfuerzan, en situaciones en donde no existe posibilidad de mejora —es decir, en donde las tareas son o muy fáciles o muy difíciles— o en donde se brindan gratificaciones externas como el dinero o el reconocimiento. Para saber si están haciéndolo mejor prefieren situaciones en las que asuman una responsabilidad personal en el resultado y que les proporcionen feed-back sobre el modo en que están procediendo.” (McClelland, 1989:628).

En el caso de predominar la necesidad de poder, las personas se encuentran impulsadas a controlar a otros, de estar al mando. *“Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz”* (Chiavenato, 2009:246). Como sostiene MCCLELLAND, *“la necesidad de poder, tal como es codificada en el pensamiento asociativo, representa un interés recurrente por ejercer impacto con seguridad en las personas y quizás también en las cosas. Esta posibilidad ulterior no ha sido ampliamente investigada aunque McAdams (1982a) ha mostrado que las experiencias cumbre, que implican sentimientos de fortaleza física o psicológica, ofrecían mayor probabilidad de ser captadas por individuos con alta n de poder. Una n*

de poder elevada se halla asociada con muchas actividades competitivas y asertivas y con un interés por conseguir y conservar prestigio y reputación” (McClelland, 1989:629).

La necesidad de afiliación está relacionada al deseo de agradarle a los demás y ser aceptado. “Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca”, dice Chiavenato (2009:246).

En otros términos, Rodrigo Varela explica que “si una persona dedica su tiempo de meditación a pensar sobre cómo hacer mejor las cosas, los sociólogos dicen que tiene *motivación al logro*. Si lo ocupa pensando en su familia y sus amigos dicen que tiene *motivación hacia la afiliación* y si lo dedica a especular sobre jefes y estructuras de poder se dice que tiene *motivación al poder*” (Varela, 2001:89).

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

2.4. PERSONAL NO DOCENTE

Los NO DOCENTES conforman uno de los cuatro Claustros de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Los Docentes, Graduados y Estudiantes son los otros tres. Según el Artículo 67 del Capítulo IV del Estatuto¹² vigente de la UNRC, “se considera **Personal NO DOCENTE** a quien realiza actividades de apoyo a la enseñanza, a la investigación, a la extensión, a la prestación de servicios, y a la administración universitaria”. En los Artículos siguientes se detalla que el Personal NO DOCENTE puede revistar en Planta Permanente o Transitoria, que el Claustro del Personal NO DOCENTE está integrado únicamente por los agentes NO DOCENTES que revisten en Planta Permanente, que los cargos de la Planta Permanente del Personal NO DOCENTE de la Universidad se cubren sólo por concurso o contratos temporarios hasta que los concursos se efectivicen, y que el Personal NO DOCENTE tiene los derechos y está sujeto a los deberes y obligaciones que establecen las normas

¹²Estatuto Universidad Nacional de Río Cuarto - Resolución Ministerio de Educación N°1723/2011

vigentes en la materia, como así también las que complementariamente dicten los Órganos de Gobierno y las Autoridades de la Universidad.

El 31 de marzo de 2006 se firmó el **Decreto 366/2006¹³**, homologando el 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.

Este Decreto expresa en su Artículo 2º que el Personal NO DOCENTE comprende a todos los trabajadores de las Instituciones Universitarias nacionales, cualquiera sea su situación de revista, excluido el personal de conducción política y los trabajadores docentes. Se establece también en el Artículo 74º que la jornada de trabajo convencional será de 35 horas semanales, siete diarias continuas corridas, de lunes a viernes.

En cuanto a los derechos, deberes y prohibiciones que posee el Personal NO DOCENTE, los Artículos 11º, 12º y 13º del Decreto 366/2006 detallan:

“Art. 11º: Del trabajador: El personal NO DOCENTE permanente de las Instituciones Universitarias nacionales tendrá los siguientes derechos:

- a) Estabilidad.*
- b) Retribución por sus servicios.*
- c) Igualdad de oportunidades en la carrera.*
- d) Capacitación permanente.*
- e) Libre agremiación y negociación colectiva.*
- f) Licencias, justificaciones y franquicias.*
- g) Renuncia.*
- h) Jubilación o retiro.*
- i) Condiciones adecuadas que aseguren la higiene y seguridad en el trabajo.*
- j) Derecho a la información de conformidad con lo establecido por la Recomendación número 163 de la OIT.*

¹³Decreto 366/2006. Boletín Oficial de la República Argentina. Miércoles 5 de abril de 2006, Año CXIV, N° 30.880, pág. 4.

k) Asistencia Social para sí y su familia, de acuerdo a la legislación vigente.

l) Compensaciones e indemnizaciones.

m) Interposición de recursos.

n) Participación por intermedio de las Organizaciones Gremiales, de acuerdo al presente Convenio.

La presente enumeración no es taxativa, y se enuncia sin perjuicio de los acuerdos paritarios locales.

Art. 12º: Sin perjuicio de los deberes que en función de las particularidades de la actividad desempeñada pudieran agregarse en los respectivos convenios particulares, todos los agentes tienen los siguientes deberes:

a. Prestar el servicio personalmente, encuadrando su cumplimiento en principios de eficiencia y eficacia, capacitándose para ello y de acuerdo a las condiciones y modalidades que resultan del presente convenio.

b. Observar una actitud ética acorde con su calidad de empleado universitario y conducirse con respeto y cortesía en sus relaciones con el público y el resto del personal.

c. Responder por la eficacia y el rendimiento de la gestión del personal del área a su cargo.

d. Respetar y hacer cumplir, dentro del marco de competencia de su función, el sistema jurídico vigente.

e. Obedecer toda orden emanada del superior jerárquico competente que reúna las formalidades del caso y tenga por objeto la realización de actos de servicio compatibles con la función del agente.

f. Observar el deber de fidelidad que se derive de la índole de las tareas que le fueran asignadas y guardar la discreción correspondiente, con respecto a todos los hechos e informaciones de los cuales tenga conocimiento en el ejercicio o con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de lo que establezcan las disposiciones vigentes en materia de secreto o reserva administrativa.

g. Llevar a conocimiento de sus superiores todo acto, omisión o procedimiento que causare o pudiere causar perjuicio a la institución universitaria, configurar delito, o resultar una aplicación ineficiente de los recursos públicos. Cuando el acto, omisión o procedimiento involucrare a sus superiores inmediatos, podrá hacerlo conocer directamente a las autoridades de la Institución Universitaria o denunciarlo al órgano judicial competente.

h. Concurrir a la citación por la instrucción de un sumario, teniendo obligación de prestar declaración sólo cuando se lo requiera en calidad de testigo.

i. Someterse a examen psicofísico, en la forma que determine la reglamentación.

j. Permanecer en el cargo en caso de renuncia, por el término de treinta días corridos, si antes no fuera reemplazado o aceptada su dimisión o autorizado a cesar en sus funciones.

k. Excusarse de intervenir en toda actuación que pueda originar interpretaciones de parcialidad.

l. Velar por el cuidado y la conservación de los bienes que integran el patrimonio de la Institución Universitaria y los de terceros que específicamente se pongan bajo su custodia.

m. Seguir la vía jerárquica correspondiente en las peticiones y tramitaciones realizadas, salvo lo preceptuado en el inciso g.

n) Encuadrarse en las disposiciones legales y reglamentarias sobre incompatibilidad y acumulación de cargos.

o) Declarar bajo juramento su situación patrimonial y modificaciones ulteriores en los casos que así se disponga.

Art. 13º: Sin perjuicio de las prohibiciones que en función de las particularidades de la actividad desempeñada pudieran agregarse en los respectivos convenios particulares, todos los agentes quedan sujetos a las siguientes prohibiciones:

a) Patrocinar trámites o gestiones administrativas referentes a asuntos de terceros que se vinculen con sus funciones.

b) *Dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar o prestar servicios remunerados o no, a personas de existencia visible o jurídica que gestionen o exploten concesiones o privilegios de la Institución Universitaria a la que pertenezca o que fueran sus proveedores o contratistas.*

c) *Recibir directa o indirectamente beneficios originados en contratos, concesiones o franquicias que celebre u otorgue la institución universitaria.*

d) *Valerse directa o indirectamente de facultades o prerrogativas inherentes a sus funciones para fines ajenos a dicha función o para realizar proselitismo o acción política.*

e) *Aceptar dádivas, obsequios u otros beneficios u obtener ventajas de cualquier índole, con motivo u ocasión del desempeño de sus funciones.*

f) *Representar y/o patrocinar a litigantes o intervenir en gestiones judiciales o extrajudiciales contra la Institución Universitaria a la que pertenezca.*

g) *Desarrollar toda acción u omisión que suponga discriminación por razón de raza, religión, nacionalidad, opinión, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.*

h) *Hacer uso indebido o con fines particulares del patrimonio universitario.*¹⁴

En el Título 5 del Decreto 366/2006 se expone que la estructura salarial del Personal NO DOCENTE se constituye a partir de cuatro agrupamientos, los que estarán divididos en tramos, y en siete categorías.

Los Agrupamientos se definen como el conjunto de categorías, divididas en tramos, abarcativos de funciones programadas para el logro de un objetivo común, dentro del cual se desarrolla una carrera administrativa. Los agrupamientos son:

a) Administrativo

b) Mantenimiento, producción y servicios generales

c) Técnico-profesional

¹⁴Decreto 366/2006. Boletín Oficial de la República Argentina. Miércoles 5 de abril de 2006. Año CXIV, N° 30.880, págs. 5-6.

d) Asistencial

Los tramos son definidos como las partes en que está dividido cada agrupamiento, de acuerdo a la jerarquía de las funciones cumplidas. Los tramos serán *mayor, intermedio e inicial*, con la especificación de funciones que en cada agrupamiento se establece, y podrá incluir cada uno 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

Como se describe en la enumeración expresada arriba, las Categorías conforman los niveles jerárquicos de cada agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas. Constituyen los escalones jerárquicos de un agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas diferenciadas, siendo el máximo nivel de jerarquía la Categoría 1 y el mínimo nivel la Categoría 7.

El Decreto conceptualiza al Cargo como 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.

A partir del Artículo 48° se brinda una descripción detallada de los Agrupamientos con sus respectivos tramos y la totalidad de las categorías que le corresponden, según su naturaleza:

“Art. 48°: Agrupamiento Administrativo: Este agrupamiento incluirá al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.

Comprenderá 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: incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de dirección, coordinación, planeamiento, organización o asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de

conducción y en la preparación y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

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

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

Art. 49º. Agrupamiento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales: Este agrupamiento incluirá al personal que tenga a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público.

Comprenderá tres (3) tramos de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de seis (6) categorías:

a) *Tramo Mayor:* incluirá a los trabajadores que administren, programen y controlen actividades sectoriales. Se integrará con las categorías 2 y 3.

b) *Tramo Intermedio:* Incluirá a los trabajadores que ejerzan funciones de colaboración y apoyo al personal del tramo mayor y de supervisión y control de las tareas encomendadas al personal del tramo inicial; o realicen funciones específicas o especializadas. Se integrará con las categorías 4 y 5.

c) *Tramo Inicial:* Incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, auxiliar o elemental. Se integrará con las categorías 6 y 7.

Art. 50º. Agrupamiento Técnico - Profesional: Este agrupamiento incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de las siguientes características:

A.- Profesionales, que abarcará aquellas para las cuales sea requisito poseer título universitario, y que consistan específicamente en el ejercicio de sus incumbencias profesionales.

Comprenderá dos (2) tramos, de acuerdo a la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establezcan con un total de cinco (5) categorías:

a) Tramo Mayor: Incluirá a los trabajadores que realicen funciones de programación profesional, jefatura, administración, control del área de su competencia, ejecución de tareas de nivel superior. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo profesional especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

B.- Técnicas, que abarcará aquellas para las cuales sea requisito poseer título habilitante. En casos en que en la especialidad requerida no se otorguen títulos específicos, o no hubiera en el lugar alguien que lo posea, este requisito podrá ser reemplazado por la demostración de la idoneidad adecuada para el desempeño de las funciones técnicas requeridas.

Comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo a la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establezcan con un total de seis (6) categorías:

a) Tramo Mayor: Incluirá a los trabajadores que realicen funciones de programación técnica, jefatura, administración, control técnico del área de su competencia, ejecución de tareas de nivel superior. Estará constituido por las categorías 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo técnico especializadas, así como la supervisión directas de tareas específicas del tramo inicial. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

c) *Tramo Inicial: Incluirá a los trabajadores que ejecuten tareas de carácter técnico operativo, conforme a la capacitación y experiencia adquiridas en su especialidad. Estará constituido por las categorías 6 y 7.*

Art. 51º. Agrupamiento Asistencial: Este agrupamiento incluirá a los trabajadores que presten servicio en unidades hospitalarias, académicas-asistenciales, y laboratorios que contribuyan al tratamiento de la salud.

Estará subdividido en cuatro (4) subgrupos de acuerdo con las funciones que desempeñen y en cada uno de ellos se establecen, con un total de tres (3) tramos y hasta siete (7) categorías:

Subgrupo "A": incluirá a los trabajadores que posean título universitario y desempeñen funciones propias de su incumbencia profesional, en tareas de dirección, coordinación, planeamiento y organización hospitalaria, académica, sanitaria o asistenciales y de atención directa al paciente. Abarcará a los médicos, odontólogos, bioquímicos, farmacéuticos, profesionales equivalentes, kinesiólogos, técnicos de laboratorios, equivalentes y funciones auxiliares. Comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo a la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establezcan con un total de cinco (5) categorías:

a) *Tramo Mayor: Incluirá a los trabajadores que realicen funciones de programación técnicas y/o profesionales, jefatura, administración, control técnico del área de su competencia, y ejecución de tareas de nivel superior. Estará constituido por las categorías 2 y 3.*

b) *Tramo Intermedio: Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo técnico y/o profesional especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo básico. Estará constituido por las categorías 4 y 5.*

c) *Tramo Inicial: Incluirá a los trabajadores que ejecuten tareas de carácter técnico y/o profesional, conforme a la capacitación y experiencia adquiridas en su especialidad. Estará constituido por la categoría 6.*

Subgrupo "B": Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de enfermería en tareas de dirección, organización, jefatura, supervisión, ejecución o auxiliar. Comprenderá tres (3) tramos, de acuerdo

a la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establezcan con un total de seis (6) categorías:

a) *Tramo Mayor*: Incluirá a los trabajadores que realicen funciones de dirección, programación, jefatura, administración, control del área de su competencia. Ejecución de tareas de nivel superior. Estará constituido por las categorías 2 y 3.

b) *Tramo Intermedio*: Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y tareas especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo básico. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

c) *Tramo Inicial*: Incluirá a los trabajadores que ejecuten tareas conforme a la capacitación y experiencia adquiridas en su especialidad. Estará constituido por las categorías 6 y 7.

Subgrupo "C": Incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento, ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros subgrupos.

Comprenderá 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*: incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de Dirección, Coordinación, Planeamiento, Organización, Control o Asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación, ejecución y control de programas y proyectos destinados a concretar aquellas. Estará constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) *Tramo Intermedio*: incluirá a los trabajadores que desarrollen funciones de colaboración y apoyo al personal de Dirección, así como la supervisión directa de tareas propias del personal de ejecución. Estará constituido por las categorías 4 y 5.

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

Subgrupo "D": Incluirá a los trabajadores que tengan a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público.

Comprenderá tres (3) tramos de acuerdo con la naturaleza de las funciones que para cada uno de ellos se establece, con un total de cinco (5) categorías:

a) **Tramo Mayor:** Incluirá a los trabajadores que cumplan tareas de Dirección, Coordinación, Planeamiento, Organización, Control o Asesoramiento, destinadas a contribuir en la formulación de políticas y planes de conducción y en la preparación, ejecución y control de programas y proyectos destinados a concretar aquéllas. Estará constituido por la categoría 3.

b) **Tramo Intermedio:** Incluirá a los trabajadores que ejerzan funciones de supervisión y control de las tareas encomendadas al personal del tramo básico y la realización de funciones específicas o especializadas. Se integrará con las categorías 4 y 5.

c) **Tramo Inicial:** Incluirá a los trabajadores que desarrollen tareas de carácter operativo, en relación de dependencia con las jerarquías del tramo medio. Se integrará con las categorías 6 y 7.¹⁵

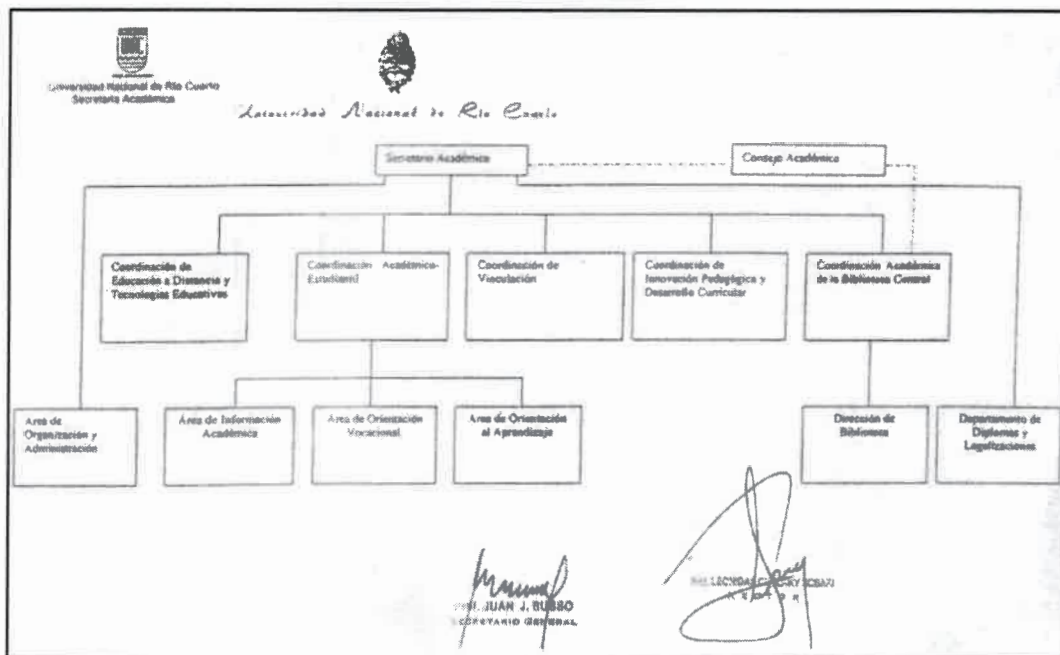
2.5. SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNRC

2.5.1. Misión y Funciones

La misión y funciones de Secretaría Académica, junto a su organigrama, están normados por Resolución del Consejo Superior N° 055/2002.

¹⁵Decreto 366/2006. Boletín Oficial de la República Argentina. Miércoles 5 de abril de 2006. Año CXIV, N° 30.880, págs. 8-9.

Organigrama de Secretaría Académica UNRC



Fuente: Resolución del Consejo Superior UNRC N° 055/2002

La Secretaría Académica posee como Misión:

- Asistir al Rector y a los demás órganos de gobierno Universitario en todo lo referente a la gestión y al desarrollo académico de la Universidad.

Las Funciones detalladas de esta Secretaría son:

- Proponer y desarrollar alternativas estratégicas para la definición e instrumentación de lineamientos político-académicos relativos a la enseñanza de grado en la Universidad.
- Asesorar al Rectorado y a las Comisiones Respectivas del Consejo Superior en asuntos relativos al desarrollo y transformación de los programas y proyectos académicos en función de los lineamientos político-académicos vigentes en la Universidad.
- Ejecutar las decisiones que en materia académica adopte el Consejo Superior de la Universidad, asegurando su seguimiento y evaluación.
- Intervenir en los procesos relativos a la creación, modificación y/o supresión de carreras universitarias, como así también en los procesos implicados en la creación, legalización y modificación de planes de estudio, y en los procesos de desarrollo y evaluación curricular.

- Intervenir en los procesos de admisión, régimen de estudios, equivalencias, correlatividades, reconocimiento de títulos y estudios realizados en otras instituciones de educación superior, reválidas y habilitaciones de títulos, cuando estos aspectos excedieren la competencia de las Facultades y debieren ser considerados por el Rectorado y el Consejo Superior de esta Universidad.

- Asesorar en la reglamentación, organización y desarrollo de la carrera docente, lo mismo que en lo relacionado con el ingreso a la docencia, la formación y el perfeccionamiento docente y la pedagogía universitaria de los docentes.

- Entender e intervenir en los procesos de articulación entre la educación superior universitaria y no universitaria que desarrolle esta Universidad en consonancia con los lineamientos político-académicos que trace la institución y la normativa vigente.

- Entender y asesorar en las cuestiones relativas a organización y administración académica, a nivel de la Universidad como así también de las Unidades Académicas cuando correspondiere.

- Asesorar en lo referente a los procedimientos académicos y administrativos relativos a premios, honores académicos y distinciones, coordinando su accionar con otras áreas de la Universidad cuando así correspondiere.

- Diseñar proyectos y programas académicos articulados y consensuados para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la enseñanza y los aprendizajes en la Universidad Nacional de Río Cuarto.

- Articular el accionar y estrategias de las Secretarías Académicas de Facultad, sus Programas y Proyectos, con los Programas y Proyectos de las Coordinaciones de la Secretaría Académica, en función de los lineamientos político-académicos de la Universidad.

- Proponer y consensuar programas y proyectos de articulación y vinculación interna y externa, en orden a los lineamientos político-académicos vigentes, con las unidades académicas y áreas de la Universidad y con los organismos ministeriales nacionales y jurisdiccionales, dependencias e instituciones de educación superior universitaria y no universitaria, provinciales, nacionales e internacionales.

- Articular lineamientos, prioridades, programas, proyectos y acciones académicas con las Secretarías de Extensión y de Ciencia y Técnica de la Universidad.
- Coordinar y supervisar los servicios de apoyo a la actividad académica relativos a la Biblioteca Central y el Departamento de Diplomas y Legalizaciones.
- Proponer la designación y/o remoción de responsables académicos de las diferentes Coordinaciones, para garantizar el cumplimiento de las funciones estipuladas, durante el periodo de gestión o mientras permanezca en el cargo.

Secretaría Académica cuenta con 29 puestos de trabajo NO DOCENTE distribuidos en 4 dependencias:

- Área de Organización y Administración (7)
- Información Académica (1)
- Departamento de Diplomas y Legalizaciones (3)
- Dirección General de Biblioteca Central "Juan Filloy" (18)

CAPITULO III

METODOLOGIA

3. METODOLOGIA

3.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

El Rector de la UNRC, que es el Representante Legal de la Institución y tiene a su cargo la administración universitaria en todos sus aspectos, es secundado por diez Secretarios cada uno de los cuales está al frente de una Secretaría que se ocupa de alguno de los múltiples y complejos aspectos de la administración central de la Universidad.

La Secretaría Académica se convierte en objeto de estudio de esta investigación a los fines de identificar los perfiles motivacionales que poseen quienes trabajan en ella. Esos perfiles se presentan como un interrogante, sobre todo al pensar al cambio y a la incertidumbre como posibles variables que entrarían en juego en la aparición y resolución de conflictos y en la planificación de actividades, proyectos y programas deseados.

En este sentido, el problema de investigación que guía este estudio es el siguiente:

¿Cuáles son los perfiles motivacionales que posee el personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC?

3.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

A los fines de responder a esa cuestión, se plantea como *Objetivo General*:

- Establecer los perfiles de motivación laboral que posee el personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC en el período Noviembre 2014.

Siendo los *Objetivos Específicos*:

- Identificar las condiciones personales y laborales de los NO DOCENTES de Secretaría Académica.
- Reconocer el grado de motivación de los NO DOCENTES en la dependencia bajo estudio.

- Determinar el tipo de necesidad predominante en los NO DOCENTES de Secretaría Académica.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez definida la Investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2010:4) es conveniente explicitar las opciones tomadas en cuanto al modo de llevar a cabo la misma.

Para el relevamiento de datos y la realización integral de esta investigación se optó por un enfoque cuantitativo, el cual “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2010:4). Este enfoque pretende describir, explicar y predecir el fenómeno. En este trabajo no se plantean hipótesis, pero sí Objetivos Generales y Específicos con el fin de medir el fenómeno, y realizar un análisis estadístico. Luego de atravesar un proceso secuencial, deductivo y probatorio, se pretende poder generalizar los resultados, contar con precisión, predicción y la posibilidad de replicar dicho estudio.

Es el estudio descriptivo el que se considera más adecuado para esta investigación. Una investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”, afirman Hernández Sampieri y Fernández Collado (2010:80). Se pretende describir conceptos para luego poder explicar el fenómeno.

3.4. POBLACIÓN

La unidad de análisis del estudio corresponde a los trabajadores NO DOCENTES de todas las categorías (de la 1 a la 7) y de todos los agrupamientos (A-TP-MPSG), de la Secretaría Académica de la UNRC. En ese sentido, se dirige a una población total del estudio que comprende a 29 trabajadores.

3.5. MUESTRA

En este caso, por ser un número reducido y por la problemática a tratar¹⁶, se toma como muestra a la totalidad de la Población: **29 NO DOCENTES**.

Distribución de Trabajadores No Docentes según Agrupamiento y Categoría

| Agrupamiento | C 1 | C 2 | C 3 | C 4 | C 5 | C 6 | C 7 | TOTAL |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| ADMINISTRATIVO | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| ASISTENCIAL | | | | | | | | |
| MANTEN.PROD.Y SERV.GRALES. | | | | | 1 | 1 | | 2 |
| TECNICO-PROFESIONAL | | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 17 |
| TOTAL | 1 | 2 | 6 | 7 | 4 | 6 | 2 | 29 |

Fuente: Elaboración propia según https://sisinfo.unrc.edu.ar/estadisticas/estadisticas_sireh.php

3.6. EL CUESTIONARIO

La recolección de la información se basará en un instrumento estandarizado. Los datos se recogerán mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas. Se utilizará la "Escala de Motivación de Steers, R. y Braunstein, D."¹⁷ Este instrumento ya fue validado por los mencionados autores en 1976 y ha sido diseñado en base a las propuestas teóricas de McClelland. Junto a una primera sección destinada a determinar condiciones personales y laborales (sexo, edad, antigüedad, categoría, estudios, etc.) de los NO DOCENTES y basada en el cuestionario utilizado por Faiad¹⁸ en 2002, se podrán determinar los grados de motivación y el tipo de necesidad predominante en los NO DOCENTES, según lo planteado por MCCLELLAND en el marco teórico precedente. Las preguntas o ítems de este cuestionario son específicos y con posibilidades de respuesta predeterminadas.

¹⁶ "Los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos". (Hernandez Sampieri y Fernandez Collado, 2010:172).

¹⁷Véase STEERS, R. y BRAUNSTEIN, D. (1976) *A behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings*. Journal of Vocational Behaviour, Vol. II. October 1976.

¹⁸Véase FAIAD, Yamili Salma (2002) *Motivación: Determinante del Rendimiento Laboral. Condiciones y Perfiles Laborales del Personal de la Universidad Nacional de Río Cuarto*. Tesis de Maestría en Comportamiento Organizacional. UNRC.

3.7. VARIABLES

Según Raúl Rojas Soriano, una variable "puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad que: a) puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; b) puede presentarse en matices o modalidades diferentes; c) se da en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un *continuum*" (Rojas Soriano, 2002:182). A los fines de obtener la información que demandan los Objetivos Específicos de este trabajo, el cuestionario se diseñó de acuerdo a las variables que a continuación se detallan.

3.7.1. Variables Socio-demográficas:

Sexo: se clasifica en femenino y masculino

Edad: se la clasifica en grupos de edad que varían entre los de 20 a 29 años, 30 a 39 años, 40 y 49 años, 50 y 59 años y más de 60 años de edad.

Antigüedad laboral: la clasificación es por años de permanencia en la Institución; entre los 0 y 4 años, entre 5 y 9 años, entre 10 y 14 años, entre 15 y 19 años y aquellos que tienen más de 20 años de antigüedad.

Dependencia de Secretaría Académica en la que presta servicios: se especifican 4 opciones: Área de Organización y Administración, Dirección General de Biblioteca Central, Departamento de Diplomas y Legalizaciones, Información Académica.

Agrupamiento y Categoría NO DOCENTE: los puestos en el claustro NO DOCENTE se estructuran a partir de cuatro agrupamientos¹⁹:

a) *Administrativo: Este agrupamiento incluirá al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos*

b) *Mantenimiento, producción y servicios generales: Este agrupamiento incluirá al personal que tenga a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público.*

¹⁹Decreto 366/2006. Boletín Oficial de la República Argentina. Miércoles 5 de abril de 2006. Año CXIV, N° 30.880.

c) **Técnico-profesional:** Este agrupamiento incluirá a los trabajadores que desempeñen funciones de las siguientes características:

- Profesionales, que abarcará aquellas para las cuales sea requisito poseer título universitario, y que consistan específicamente en el ejercicio de sus incumbencias profesionales.
- Técnicas, que abarcará aquellas para las cuales sea requisito poseer título habilitante. En casos en que en la especialidad requerida no se otorguen títulos específicos, o no hubiera en el lugar alguien que lo posea, este requisito podrá ser reemplazado por la demostración de la idoneidad adecuada para el desempeño de las funciones técnicas requeridas.

d) **Asistencial:** Este agrupamiento incluirá a los trabajadores que presten servicio en unidades hospitalarias, académicas-asistenciales, y laboratorios que contribuyan al tratamiento de la salud.

Dichos Agrupamientos conforman las cuatro opciones con la que se conformó el cuestionario a los fines de caracterizar el puesto, conjuntamente con el detalle del número correspondiente a la Categoría.

Las **Categorías laborales**²⁰ son los escalones jerárquicos de un agrupamiento. A cada categoría le corresponden funciones específicas diferenciadas, siendo el máximo nivel de jerarquía la Categoría 1 y el mínimo nivel la Categoría 7.

Estudios cursados: esta variable se clasifica en:

- Primario completo
- Primario incompleto
- Secundario completo
- Secundario incompleto
- Terciario completo
- Terciario incompleto
- Universitario completo
- Universitario incompleto
- Posgrado completo
- Posgrado incompleto

²⁰ Decreto 366/2006. Boletín Oficial de la República Argentina. Miércoles 5 de abril de 2006. Año CXIV, N° 30.880.

Salario Bruto: El salario bruto es el establecido en el convenio colectivo de trabajo de acuerdo al agrupamiento y categoría correspondiente; incluye el salario de bolsillo más los aportes realizados al sistema jubilatorio de la seguridad social y gremial. Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que la Universidad ofrece a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzo y preocupaciones (seguro de vida, obra social, recreación, vacaciones, etc.). Esta variable se clasifica en 8 opciones de respuesta que corresponden a intervalos de sueldo que varían entre:

- Menos de \$ 8000
- Entre \$ 8000 y \$ 10000
- Entre \$ 10000 y \$ 13000
- Entre \$ 13000 y \$ 16000
- Entre \$ 16000 y \$ 19000
- Entre \$ 19000 y \$ 21000
- Entre \$ 21000 y \$ 25000
- Más de \$ 25000

Se selecciona el valor de \$ 8000 ya que en la escala salarial del personal NO DOCENTE de Agosto de 2014 el sueldo básico sin adicionales de una Categoría 7 es de \$ 7561.40. El valor máximo considerado es el de más de \$25.000 por tratarse de sueldos que cobra el personal de mayor jerarquía NO DOCENTE y considerando que el sueldo básico de la Categoría 1 es de \$ 22684,10, sin adicionales²¹.

Tipo de Salario: se especifican 4 opciones a los fines de establecer la importancia de este salario entre los ingresos del trabajador:

- El único ingreso.
- El principal ingreso.
- Un ingreso más entre otros igualmente importantes.
- Es un ingreso secundario.

Incentivo/Beca: el sistema de incentivos para el personal NO DOCENTE de planta permanente corresponde a "Becas de Perfeccionamiento", percibidas de

²¹ Dirección General de Recursos Humanos – UNRC. Octubre de 2014.

manera mensual, cuyo valor es de \$250. El personal NO DOCENTE contratado no percibe este tipo de beneficio adicional²².

3.7.2. Variables Psicológicas

La satisfacción laboral es entendida como una de las principales actitudes²³ de una persona hacia el trabajo. El sujeto construye un juicio luego de evaluar la relación entre el trabajo realizado, la recompensa obtenida y la que él cree debería haber recibido. En ese sentido, Robbins y Judge afirman que “el término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (2009:79).

El Grado de satisfacción con relación a la remuneración percibida por el personal NO DOCENTE teniendo en cuenta la carga de trabajo y tareas realizadas se categoriza de la siguiente forma:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

La pregunta posterior se refiere al **salario bruto que el personal recibe con relación al trabajo que realiza, y según su criterio, si es el correcto o no**. Para ello las respuestas se categorizan en:

- El salario debería ser más bajo
- El salario debe ser igual al percibido actualmente.
- El salario debería ser mayor al percibido.

En el caso de indicar la respuesta primera o la última, el encuestado deberá señalar el porcentaje de la variación del sueldo deseado.

A continuación se pregunta cuál sería el **nivel de desempeño laboral si percibiera el salario deseado**. A la respuesta se la categorizó de la siguiente manera:

- Muy superior
- Algo superior

²²Dirección General de Recursos Humanos – UNRC. Octubre de 2014.

²³ “Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, expreso mi actitud hacia el trabajo”. (Robbins y Judge, 2009:75).

- Igual

En este sentido, Faiad (2002) sostiene que “la clave del vínculo entre sueldo y la satisfacción no radica únicamente en la cantidad absoluta del pago, sino en la imagen de justicia que al respecto cada trabajador perciba. Requiere, además, que el trabajo se realice en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipos adecuados. Pero que al mismo tiempo satisfaga también la necesidad de interacción social”.

3.7.3. Motivación

La motivación se define, según Robbins y Judge, como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo” (2009:175). McClelland afirma que existen tres tipos de impulsos o necesidades básicas y que estas alimentan la dinámica propia del comportamiento humano. Ellas son la Necesidad de Logro (NLog: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares), la Necesidad de Poder (NPod: necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos) y Necesidad de Afiliación (NAfi: impulso por tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas). Estos impulsos son aprendidos y adquiridos de acuerdo a la experiencia individual.

A los fines de determinar el grado motivacional y el tipo de necesidad dominante en los NO DOCENTES de Secretaría Académica se emplea el cuestionario desarrollado para la “Escala de Motivación de Steers, R. y Braunstein, D.”²⁴

Este cuestionario está conformado por 15 afirmaciones las cuales deben ser calificadas por el entrevistado en una escala cualitativa de 1 a 5 en la que los extremos son *Totalmente en desacuerdo* y *Totalmente en acuerdo* (ver Anexo I).

La mayor puntuación expresada en la escala con 5 y 4 se corresponde con la manifestación del mayor acuerdo por parte del entrevistado. La indiferencia se manifiesta con el 3 en tanto que el menor puntaje, es decir el 2 y el 1 expresan el total desacuerdo.

El grado de motivación laboral se determinará a partir del total obtenido de la suma del puntaje asignado a cada uno de los ítems. Se obtendrá entonces el Grado

²⁴Véase STEERS, R. y BRAUNSTEIN, D. (1976) A behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. Journal of Vocational Behaviour, Vol. II. October 1976.

Alto (de 50 a 75), el Grado Medio (de 49 a 25) y el Grado Bajo (menor de 25) de motivación laboral.

El tipo de Necesidad (NLog – NPod – NAfi) predominante en cada entrevistado se obtendrá a partir del siguiente orden dado a las respuestas y del total que cada columna sume:

| PREGUNTAS NLOG | | PREGUNTAS NPOD | | PREGUNTAS NAfi | |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| ITEM N° | PUNTUACION | ITEM N° | PUNTUACION | ITEM N° | PUNTUACION |
| 1. | ... | 2. | ... | 3. | ... |
| 4. | ... | 5. | ... | 6. | ... |
| 7. | ... | 8. | ... | 9. | ... |
| 10. | ... | 11. | ... | 12. | ... |
| 13. | ... | 14. | ... | 15. | ... |
| TOTAL: | | TOTAL: | | TOTAL: | |

Finalmente, la columna que obtenga la puntuación más alta determina el tipo de necesidad predominante.

Para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizará el paquete estadístico *SPSS (for Windows)*.

Una vez procesados los datos relevados, se podrá realizar una medición cuantitativa del grupo laboral investigado en cuanto a sus preferencias y tendencias sobre:

- Las condiciones personales y laborales.
- Los grados de motivación.
- El tipo de necesidad predominante.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

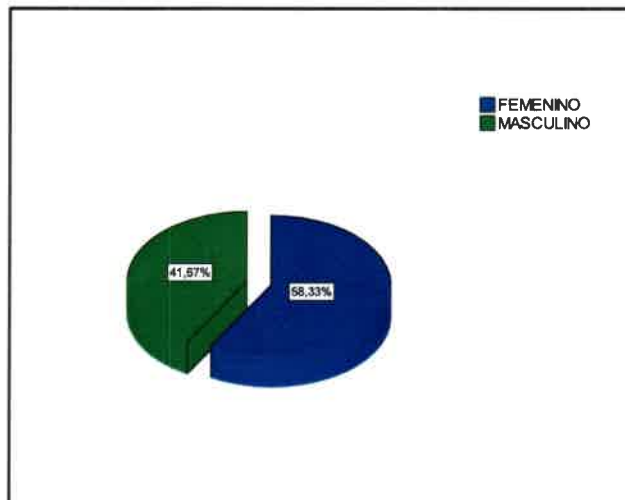
4.1. CONDICIONES DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNRC

4.1.1. Características de las condiciones socio-demográficas del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC

La muestra tomada en Secretaría Académica abarcó a un total de 24 individuos, de los cuales 14 son de sexo femenino y 10 de sexo masculino, representando las mujeres el 58.3% de la población total bajo estudio (ver Gráfico N° 1 y Tabla N° 1).

Gráfico N° 1

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Sexos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Tabla N° 1

| | | Sexo | | | |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Sexo | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | FEMENINO | 14 | 58,3 | 58,3 | 58,3 |
| | MASCULINO | 10 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

En la Tabla N° 2 y en el Gráfico N° 2 se expresa la **estructura de la población del personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por grupos de edades**. Se observa que 2 trabajadores tienen entre 20 y 29 años de edad; 7 entre 30 y 39 años, 8 individuos tienen entre 40 y 49 años; 3 entre 50 y 59 años y 4 NO DOCENTES tienen más de 60 años de edad. En términos generales el 70,8% tiene menos de 50 años, conformando una población relativamente joven.

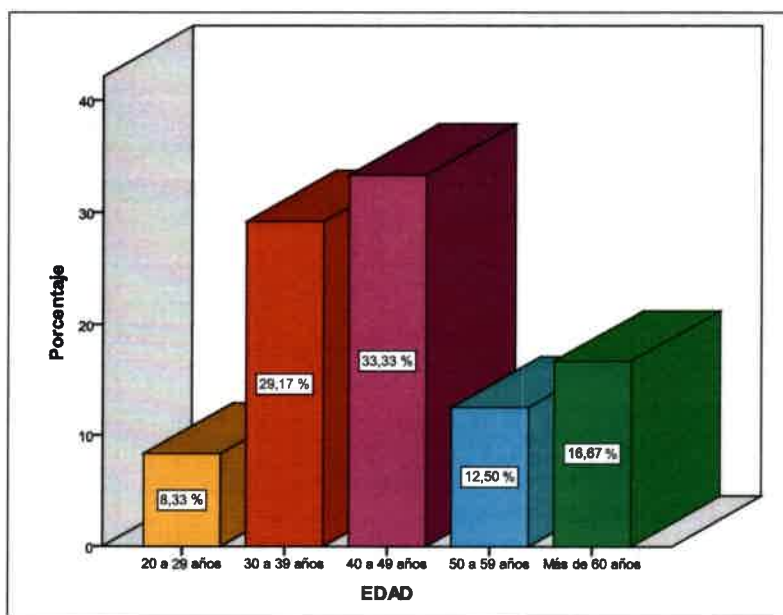
Tabla N° 2

| | | Edad | | | |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Edad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | 20 a 29 años | 2 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | 30 a 39 años | 7 | 29,2 | 29,2 | 37,5 |
| | 40 a 49 años | 8 | 33,3 | 33,3 | 70,8 |
| | 50 a 59 años | 3 | 12,5 | 12,5 | 83,3 |
| | Más de 60 años | 4 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 2

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Edades.

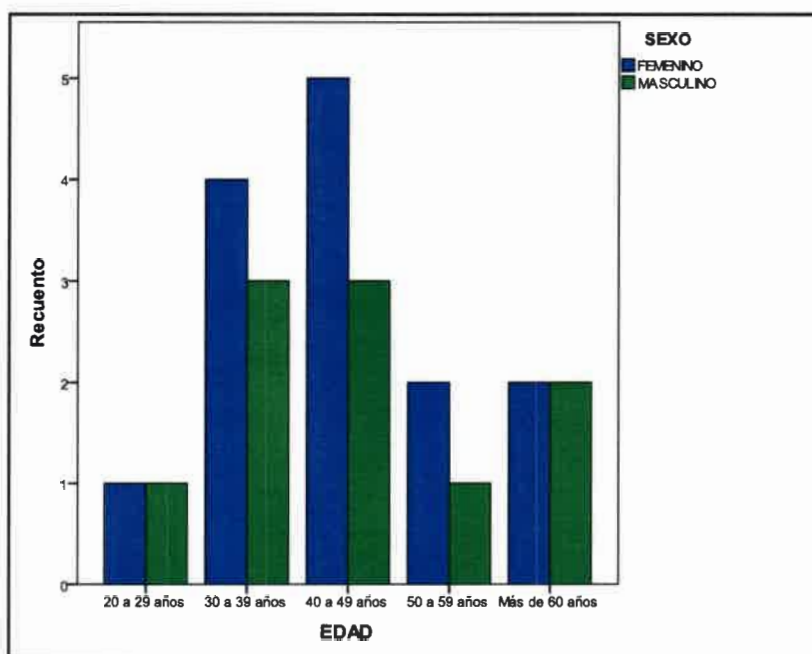


Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

En cuanto a la relación que se establece entre los grupos determinados por **sexo** y por **edad** se observa a partir del Gráfico N° 3 que de los cinco grupos de edades, en tres predomina el sexo femenino alcanzando su pico en el de 40 a 49 años de edad en donde se diferencia del sexo masculino en 2 individuos. Por otro lado, en los extremos que conforman el grupo de 20 a 29 años y el de más de 60 se obtiene equidad en la cantidad de individuos por sexo, manifestándose en paridad 1-1 en el primer grupo y 2-2 en el último.

Gráfico N° 3

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por sexo y grupo de edad.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Los resultados obtenidos sobre la **antigüedad laboral** indican que 10 trabajadores poseen más de 20 años de antigüedad, lo que representa el 41.67% de los casos (ver Tabla N° 3 y Gráfico N° 4); seguidos por los que tienen entre 0 y 4 años de permanencia en la Institución y que suman un total de 7 trabajadores, es decir el 29.17% de los casos.

Entre 15 y 19 años de antigüedad laboral son 5 los casos observados los cuales representan el 20.83%. En el grupo compuesto por los trabajadores que poseen entre 10 y 14 años de antigüedad se registran 2 casos. Finalmente, cabe

destacar que en este relevamiento no se registraron trabajadores que tuvieran entre 5 y 9 años de antigüedad laboral.

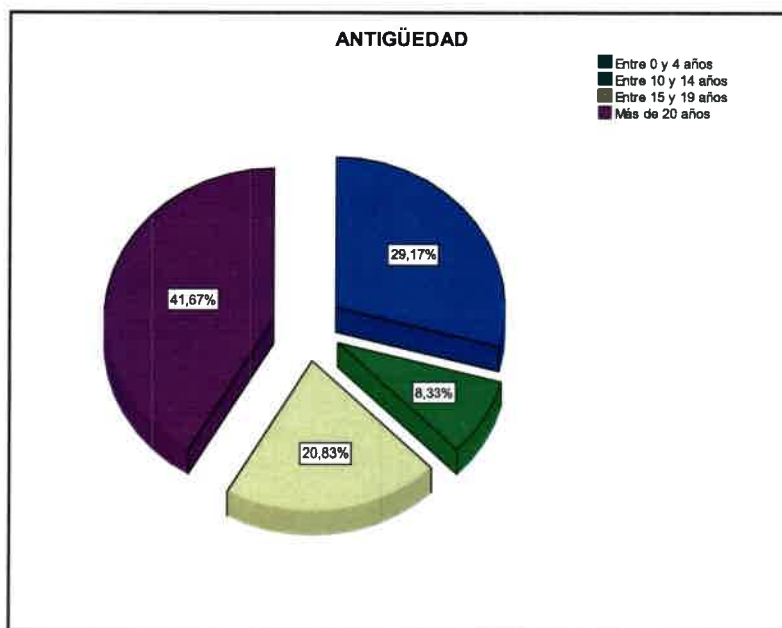
Tabla N° 3

| | | Antigüedad | | | |
|--------------------|--------------------|-------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Antigüedad Laboral | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Entre 0 y 4 años | 7 | 29,2 | 29,2 | 29,2 |
| | Entre 10 y 14 años | 2 | 8,3 | 8,3 | 37,5 |
| | Entre 15 y 19 años | 5 | 20,8 | 20,8 | 58,3 |
| | Más de 20 años | 10 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 4

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por antigüedad laboral en la UNRC.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La **distribución del Personal NO DOCENTE en las Áreas de Secretaría Académica** se plasma en la Tabla N° 4 y en el Gráfico N° 5. En un orden de mayor a menor, la Dirección General de Biblioteca Central alcanza un 62.5% de individuos

trabajando allí. En segundo lugar se ubica el Área de Organización y Administración con un 20.8%; seguida por el Departamento de Diplomas y Legalizaciones con un 12.5%. Luego se encuentra el Área de Información Académica con el 4.2% de trabajadores NO DOCENTES de Secretaría Académica cumpliendo sus funciones allí.

Tabla N° 4

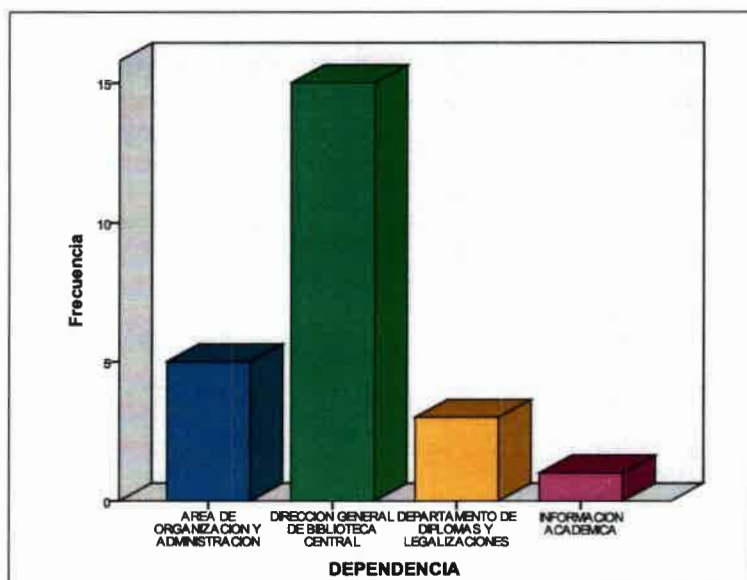
Dependencia en la que se desempeña

| Dependencia | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos AREA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION | 5 | 20,8 | 20,8 | 20,8 |
| DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECA CENTRAL | 15 | 62,5 | 62,5 | 83,3 |
| DEPARTAMENTO DE DIPLOMAS Y LEGALIZACIONES | 3 | 12,5 | 12,5 | 95,8 |
| INFORMACION ACADEMICA | 1 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 5

Distribución del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Dependencia en la que presta servicio.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Se estableció una relación entre las **dependencias de Secretaría Académica y los Agrupamientos de los NO DOCENTES que se desempeñan en ellas**. La presencia de los diferentes agrupamientos en cada una de las dependencias responde a las actividades propias llevadas a cabo en esas áreas. Los resultados, expresados en la Tabla N° 5 y en el Gráfico N° 6, manifiestan una clara mayoría (13 en total) de trabajadores del Agrupamiento Técnico Profesional en la Dirección General de Biblioteca Central. Ello se debe a que gran parte de las actividades desarrolladas allí demandan técnicos o profesionales específicos.

En una lectura general, en todas las dependencias se encuentra el Agrupamiento Administrativo. La única dependencia que cuenta con un Agrupamiento solamente es Información Académica. Ningún trabajador de Secretaría Académica corresponde al Agrupamiento Asistencial.

Tabla N° 5

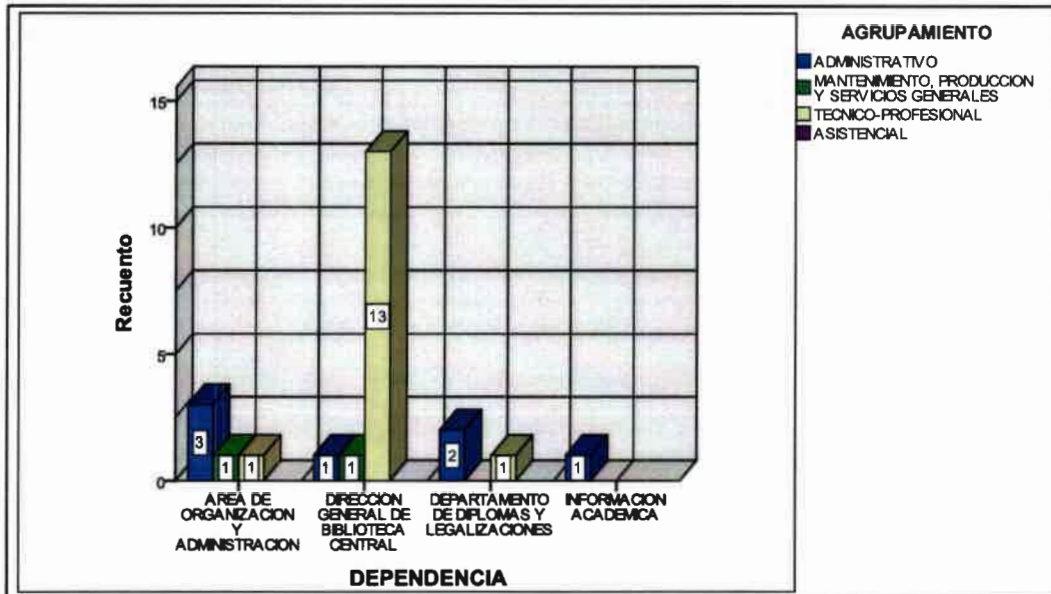
Agrupamiento/Dependencia

| | | DEPENDENCIA | | | | Total |
|--------------|---|---------------------------------------|---|---|-----------------------|-------|
| | | AREA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION | DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECA CENTRAL | DEPARTAMENTO DE DIPLOMAS Y LEGALIZACIONES | INFORMACION ACADEMICA | |
| AGRUPAMIENTO | ADMINISTRATIVO | 3 | 1 | 2 | 1 | 7 |
| | MANTENIMIENTO, PRODUCCION Y SERVICIOS GENERALES | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | TECNICO-PROFESIONAL | 1 | 13 | 1 | 0 | 15 |
| Total | | 5 | 15 | 3 | 1 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 6

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Agrupamiento y Dependencia.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

En Secretaría Académica están presentes todas las categorías NO DOCENTES. Las categorías 4 y 6 agrupan a 12 personas, es decir, al 50% de los trabajadores; 25% la categoría 4 y 25% la categoría 6. Los trabajadores que poseen la categoría 3 alcanzan un 16.67% con 4 personas. Las categorías 5 y 7, con 3 personas cada una, conforman un 25% en total. Finalmente, las categorías 1 y 2 alcanzan cada una un 4.17%, lo cual equivale a un trabajador por cada una de estas categorías (ver Tabla N° 6 y Gráfico N° 7).

Tabla N° 6

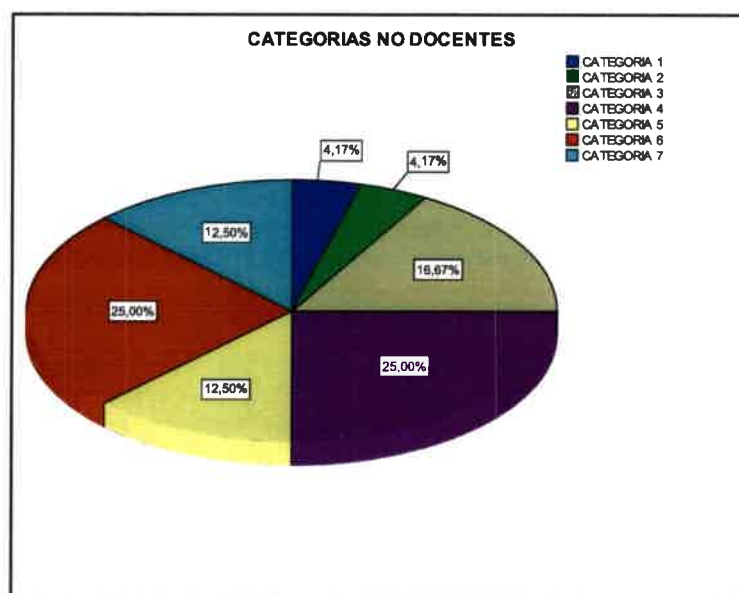
Categorías NO DOCENTES

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | CATEGORIA 1 | 1 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | CATEGORIA 2 | 1 | 4,2 | 4,2 | 8,3 |
| | CATEGORIA 3 | 4 | 16,7 | 16,7 | 25,0 |
| | CATEGORIA 4 | 6 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | CATEGORIA 5 | 3 | 12,5 | 12,5 | 62,5 |
| | CATEGORIA 6 | 6 | 25,0 | 25,0 | 87,5 |
| | CATEGORIA 7 | 3 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 7

Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Categoría.

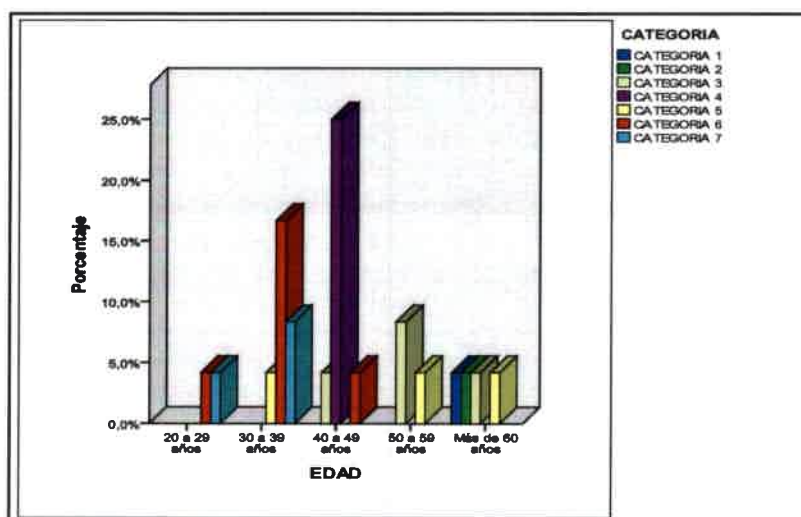


Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Se estableció una relación entre las **categorías NO DOCENTES** presentes en Secretaría Académica y las diferentes **edades de los trabajadores**. Lo manifestado en el Gráfico N° 8 permite observar la presencia de las categorías pertenecientes al Nivel Jerárquico superior (Cat. 1, 2 y 3) en los grupos de edades de 40 a 49 años, 50 a 59 y mayores de 60, lo cual sugiere un estrecho vínculo entre las edades que tienen los NO DOCENTES y quienes ocupan cargos de mayor responsabilidad.

Gráfico N° 8

Trabajadores NO DOCENTES de Secretaría Académica por Categoría y Edad.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Al incorporar la variable **Antigüedad** en la relación anterior, se puede confirmar la misma tendencia y agregar que el tiempo transcurrido en la institución es otro de los determinantes al momento de ocupar categorías jerárquicas (ver Tabla N° 7 y Gráfico N° 9).

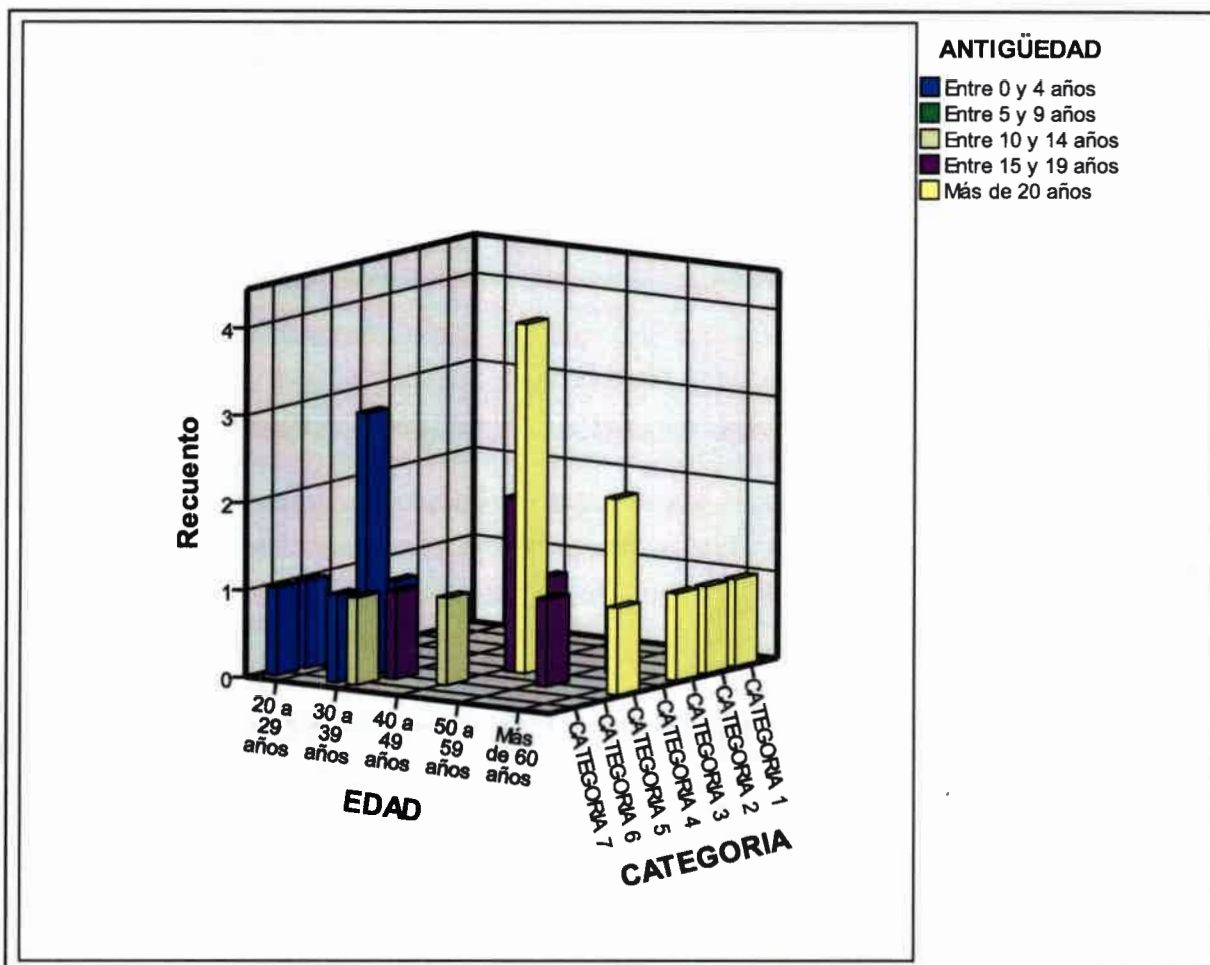
Tabla N° 7**Edad – Categoría – Antigüedad**

| ANTIGÜEDAD | | | CATEGORÍA | | | | | | | Total |
|--------------------|-------|----------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | | CAT. 1 | CAT. 2 | CAT. 3 | CAT. 4 | CAT. 5 | CAT. 6 | CAT. 7 | |
| Entre 0 y 4 años | EDAD | 20 a 29 años | | | | | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | 30 a 39 años | | | | | 1 | 3 | 1 | 5 |
| | Total | | | | | | 1 | 4 | 2 | 7 |
| Entre 10 y 14 años | EDAD | 30 a 39 años | | | | | | 0 | 1 | 1 |
| | | 40 a 49 años | | | | | | 1 | 0 | 1 |
| | Total | | | | | | | 1 | 1 | 2 |
| Entre 15 y 19 años | EDAD | 30 a 39 años | | | 0 | 0 | 0 | 1 | | 1 |
| | | 40 a 49 años | | | 1 | 2 | 0 | 0 | | 3 |
| | | 50 a 59 años | | | 0 | 0 | 1 | 0 | | 1 |
| | Total | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | | 5 |
| Más de 20 años | EDAD | 40 a 49 años | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | | | 4 |
| | | 50 a 59 años | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | | | 2 |
| | | Más de 60 años | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | | | 4 |
| | Total | | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | | | 10 |
| Total | EDAD | 20 a 29 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | 30 a 39 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 7 |
| | | 40 a 49 años | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 1 | 0 | 8 |
| | | 50 a 59 años | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | | Más de 60 años | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| | Total | | 1 | 1 | 4 | 6 | 3 | 6 | 3 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 9

Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Edad, Categoría y Antigüedad.

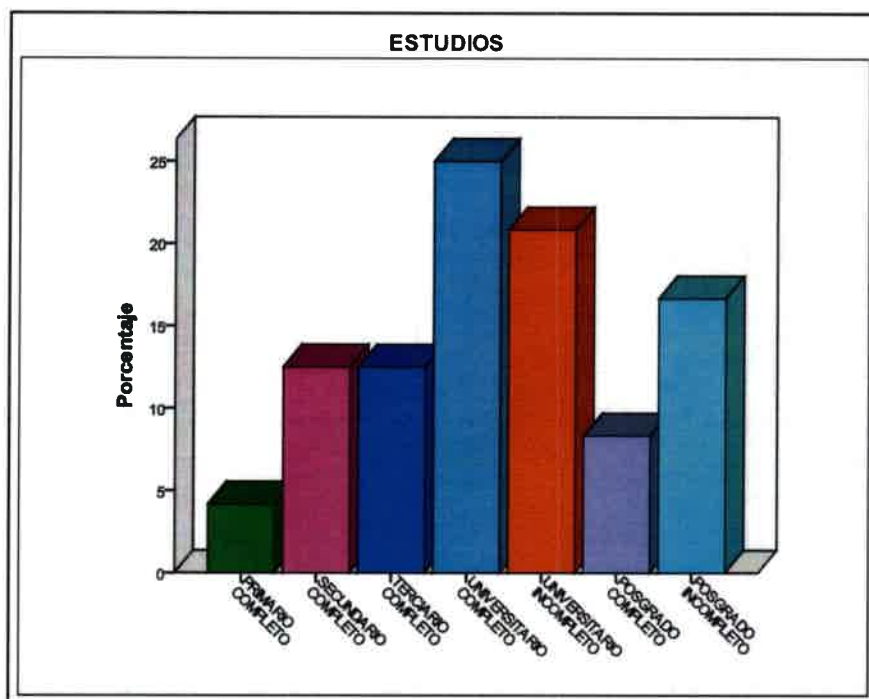


Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

En **Estudios Cursados**, de los 24 entrevistados, 6 poseen estudios universitarios completos lo que se corresponde con un 25%, 5 trabajadores tienen estudios universitarios incompletos, 4 personas tienen posgrados incompletos, 3 personas terciario completo, 3 entrevistados secundario completo, 2 trabajadores tienen estudios de posgrado completos y 1 trabajador posee el primario completo (ver Gráfico N° 10). Es decir, un 83.3% de los trabajadores NO DOCENTES de Secretaría Académica han realizado estudios de educación superior. Del total de los trabajadores, un 45.8% ha concluido sus estudios de educación superior.

Gráfico N° 10

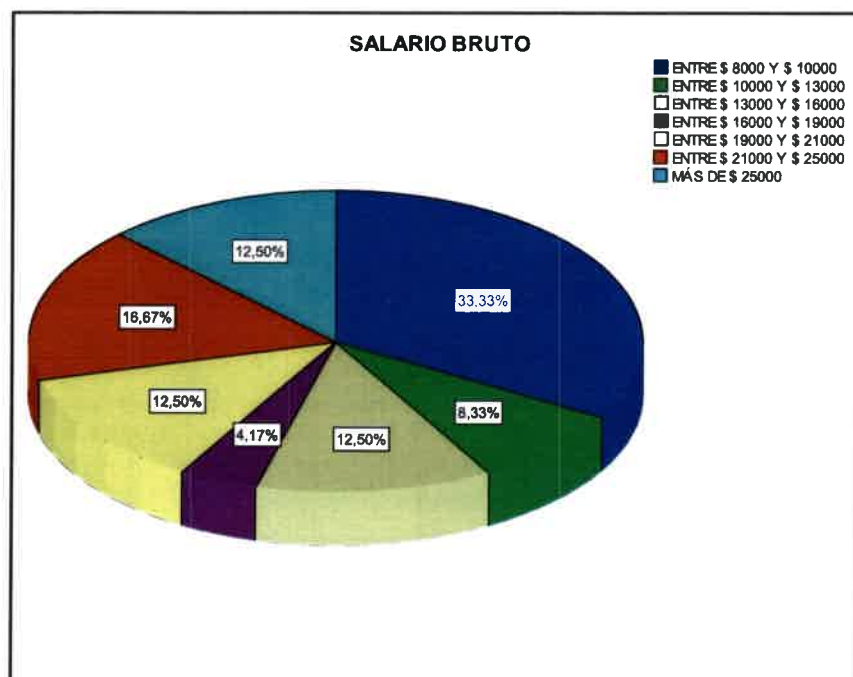
Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Estudios Cursados.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 11

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Salario Bruto.



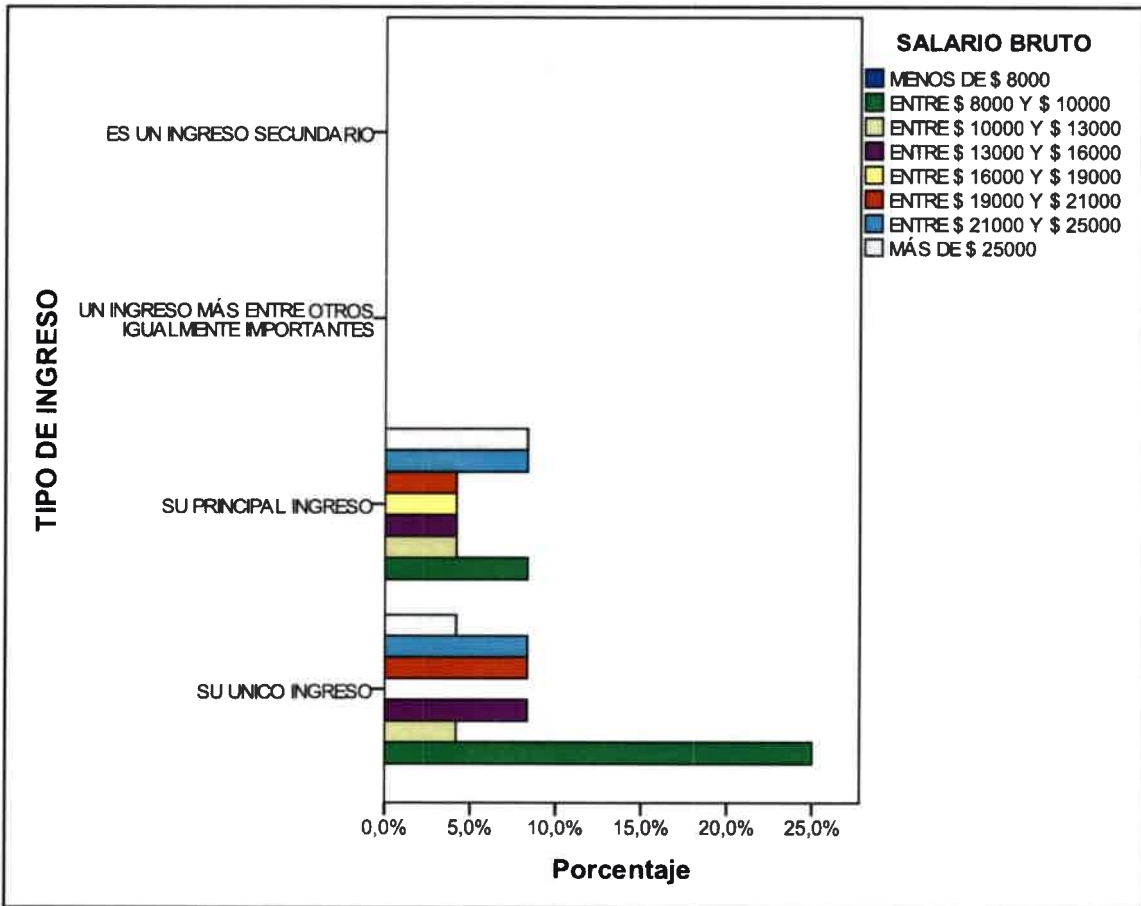
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

En el Gráfico N° 11 se representa la estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica de acuerdo al **Salario Bruto percibido**. En él se puede observar que una tercera parte (el 33.3%) de los trabajadores cobra salarios brutos menores a \$ 8000. Se puede inferir también que el 58.3% de los trabajadores perciben salarios brutos inferiores a \$ 19000, en tanto que el 41.7% restante cobran salarios brutos superiores.

El salario percibido constituye el único ingreso para el 58.3% de los trabajadores NO DOCENTES de Secretaría Académica, porcentaje que representa a 14 entrevistados. Para el otro 41.7%, conformado por 10 entrevistados, el salario percibido es su principal ingreso junto a otros de menor importancia. En el Gráfico N° 12 se establece la relación entre **salario bruto percibido** y el **tipo de ingreso** que representa para el trabajador.

Gráfico N° 12

Estructura del Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica por Salario Bruto y Tipo de Ingreso.



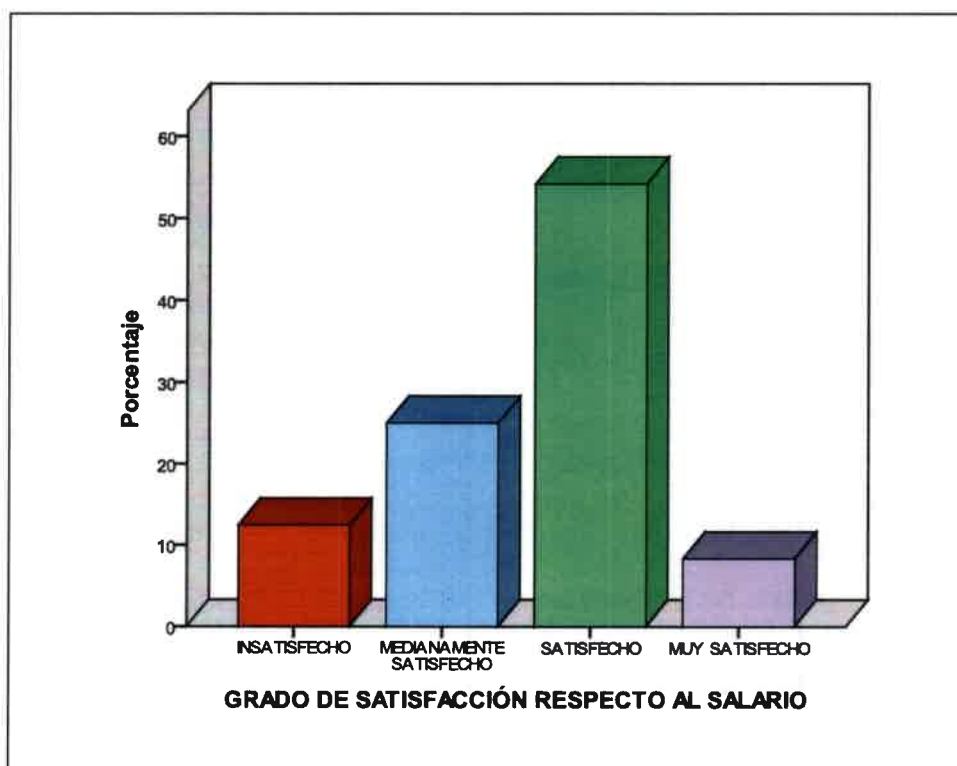
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La totalidad de los entrevistados manifestó cobrar mensualmente una **beca/incentivo**. Este pago adicional tiene su origen en un incentivo para la capacitación laboral. Con el transcurso del tiempo fue perdiendo ese sentido y en la actualidad lo cobran todos los NO DOCENTES de planta permanente de la UNRC, hayan realizado o no cursos de capacitación durante el mes liquidado.

La consulta sobre el **grado de satisfacción respecto al salario percibido con relación a la carga de trabajo y tareas que realiza en la Universidad** (ver gráfico N° 13), arrojó que 13 NO DOCENTES, el 54.2% de los entrevistados, están SATISFECHOS con el sueldo percibido. Un 25%, que representa a 6 entrevistados, está MEDIANAMENTE SATISFECHO. El 12.5%, conformado por 3 entrevistados, está INSATISFECHO con el salario que percibe. Finalmente, 2 entrevistados, que son el 8.3% de los trabajadores, afirman estar muy satisfechos. Estos resultados indican que el 87.5% de los entrevistados se encuentra satisfecho en diferentes grados respecto al salario percibido, en tanto que en un 12.5% predomina la insatisfacción.

Gráfico N° 13

Satisfacción Laboral con relación a la Remuneración

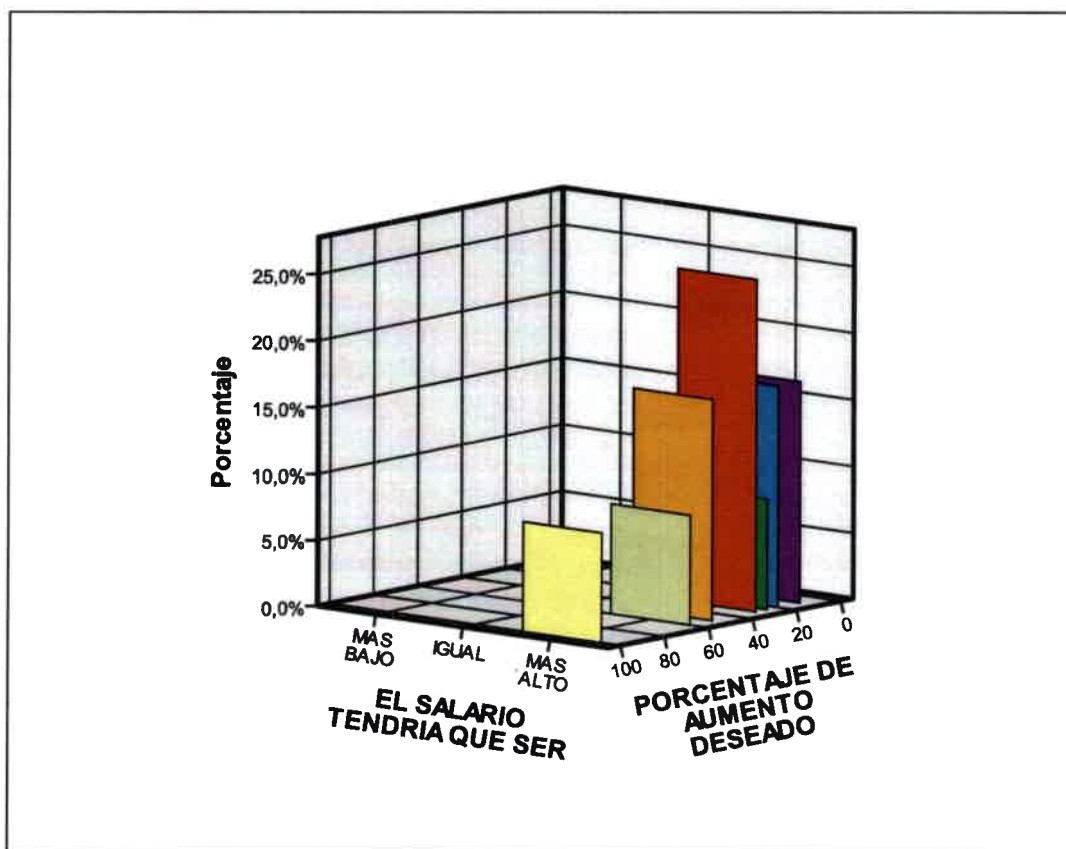


Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

El salario que usted actualmente percibe respecto al trabajo que realiza tendría que ser ¿más bajo, igual o más alto?, es la consulta que sigue en el cuestionario aplicado. Ninguno de los entrevistados optó por la opción MAS BAJO. El 45.8% sostuvo que el salario tendría que ser IGUAL al que cobra en la actualidad, en tanto que el 54.2% equivalente a 13 entrevistados afirmó que el salario tendría que ser MAS ALTO. De esos 13 entrevistados (ver Gráfico N° 13), 1 no sugirió ningún porcentaje de aumento deseado. De los 12 restantes, el 25%, conformado por 3 trabajadores, expresaron que su sueldo tendría que ser 30% más alto; 2 trabajadores sugirieron un aumento del 10%; otros 2 entrevistados propusieron un 20%; otros 2 NO DOCENTES optaron por un aumento del 50%. Los aumentos deseados de 25%, 60% y 100% tuvieron una sola adhesión por cada uno de ellos. A partir de estos resultados se infiere que el 83.3% de los entrevistados que desea un aumento en el salario sugieren que éste sea del 50% o menos. Tan solo 2 trabajadores superan el 50% de aumento anhelado. Desean que ese aumento sea de 60 % en un caso y de 100% en otro.

Gráfico N° 13

Salario percibido actualmente y porcentaje de aumento deseado



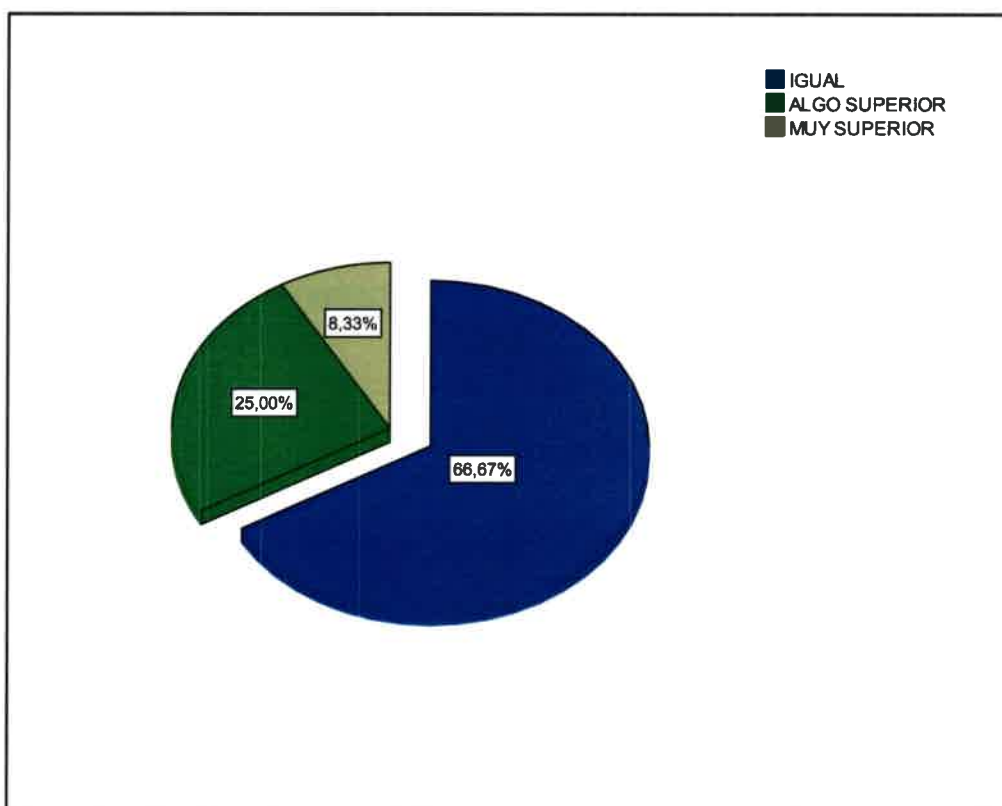
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

El nivel de desempeño con relación al salario deseado por el personal NO DOCENTE de la Secretaria Académica de la Universidad Nacional de Río Cuarto (ver Gráfico n° 14) sería exactamente "IGUAL" para más de la mitad de los trabajadores (16 casos que representan el 66.7% del total).

Los trabajadores que sostuvieron que su rendimiento podría ser "ALGO SUPERIOR" representan el 25% del total (6 casos) y los que establecieron que podría ser "MUY SUPERIOR" son 2 entrevistados, lo que representa el 2.3% del total.

Gráfico N° 14

Nivel de desempeño con relación al salario deseado



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

4.2. MOTIVACIÓN LABORAL

4.2.1. Grado de Motivación Laboral del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC

A partir de la utilización de la Escala de Motivación de STEERS, R. y BRAUNSTEIN, D. se pudo determinar el grado de motivación laboral en el Personal NO DOCENTE de Secretaría Académica. Este grado de motivación se logra a partir de la suma del puntaje que cada entrevistado asignó a cada uno de los ítems. De allí se obtiene el Grado Alto (de 50 a 75), el Grado Medio (de 49 a 25) y el Grado Bajo (menor de 25) de motivación laboral.

Los resultados, expresados en la Tabla N° 8 señalan que de los 24 trabajadores entrevistados, 19 de ellos (79.2%) poseen un grado alto de motivación laboral, en tanto que 5 de los entrevistados restantes poseen un grado de motivación medio, lo que representa el 20.8% del personal (ver gráfico N°15). Ninguno de los trabajadores de Secretaría Académica posee un Grado Bajo de Motivación Laboral.

Tabla N° 8

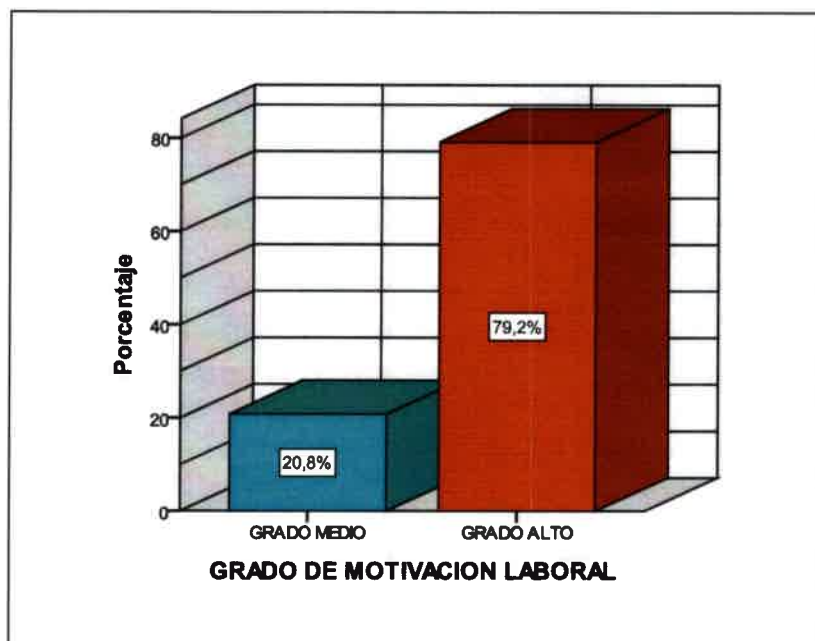
Motivación Laboral del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | GRADO MEDIO | 5 | 20,8 | 20,8 | 20,8 |
| | GRADO ALTO | 19 | 79,2 | 79,2 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 15

Grado de Motivación Laboral del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Al realizar la distribución por Sexos sobre el Grado de Motivación Laboral, la tendencia en Grado Medio y en Grado Alto se replica prácticamente sin importar el Sexo, tal como se ilustra a partir de la Tabla N° 9 y del Gráfico N° 16.

Tabla N° 9

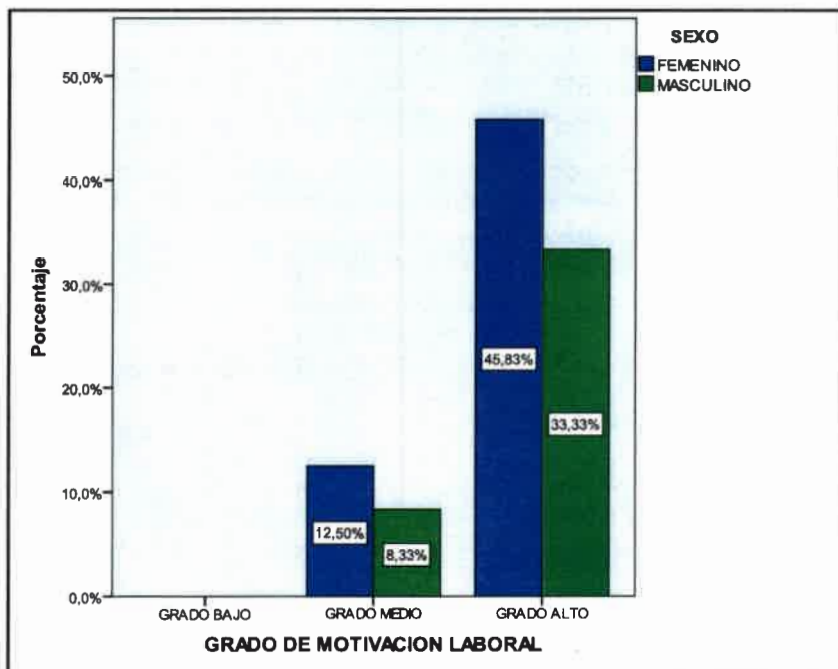
Grado de Motivación Laboral distribuido por Sexo

| | | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|-------|-----------|-----------------------------|------------|-------|
| | | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| SEXO | FEMENINO | 3 | 11 | 14 |
| | MASCULINO | 2 | 8 | 10 |
| Total | | 5 | 19 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 16

Distribución por Sexos según el Grado de Motivación Laboral del Personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor

Al establecer una relación entre Edad y Grado de Motivación Laboral surge que el 50% de los entrevistados posee un grado de motivación laboral alto y que el rango de edades de estos trabajadores se ubica a mitad de la escala de edades, es decir, en las que oscilan entre 30 a 49 años (ver Tabla N° 10 y Gráfico N° 17).

Tabla N° 10

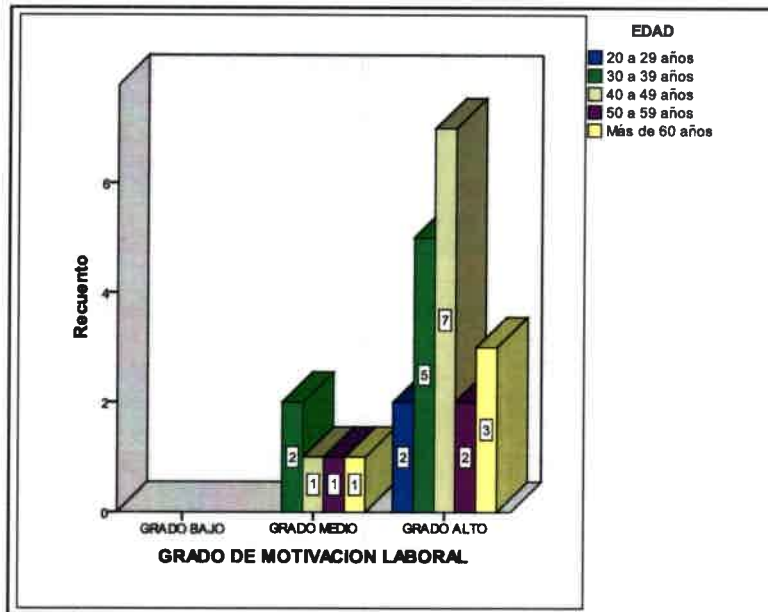
Edad y Grado de Motivación Laboral

| | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|-------------------|-----------------------------|------------|-------|
| | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| EDAD 20 a 29 años | 0 | 2 | 2 |
| 30 a 39 años | 2 | 5 | 7 |
| 40 a 49 años | 1 | 7 | 8 |
| 50 a 59 años | 1 | 2 | 3 |
| Más de 60 años | 1 | 3 | 4 |
| Total | 5 | 19 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 17

Grado de Motivación Laboral por Edad

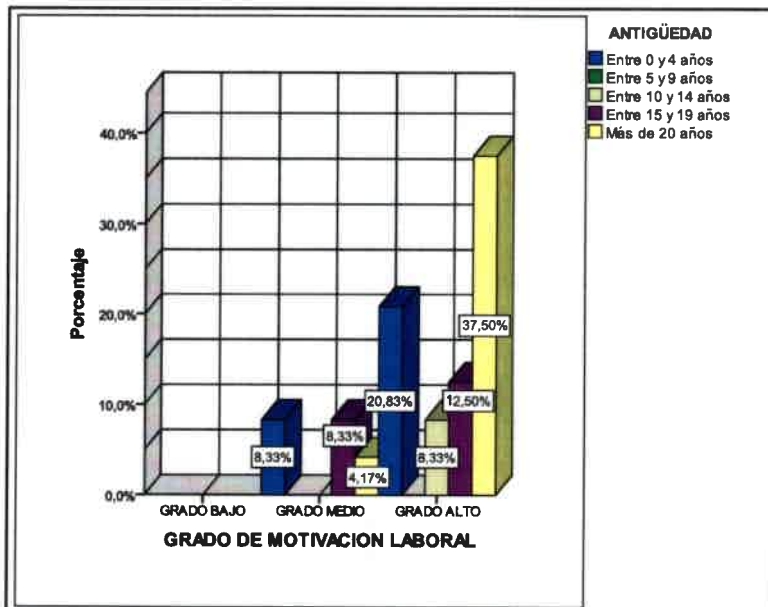


Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Los resultados de la relación entre el Grado de Motivación Laboral y la Antigüedad indican la presencia determinante del grupo con mayor antigüedad (más de 20 años) en la definición del Grado Alto de Motivación Laboral. En el Gráfico N° 18 y en la Tabla N° 11 se ilustra el porcentaje y el recuento alcanzado por ese grupo.

Gráfico N° 18

Grado de Motivación Laboral por Antigüedad



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Tabla N° 11**Grado de Motivación Laboral y Antigüedad**

| ANTIGÜEDAD | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|--------------------|-----------------------------|------------|-----------|
| | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| Entre 0 y 4 años | 2 | 5 | 7 |
| Entre 10 y 14 años | 0 | 2 | 2 |
| Entre 15 y 19 años | 2 | 3 | 5 |
| Más de 20 años | 1 | 9 | 10 |
| Total | 5 | 19 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La incidencia de las variables Antigüedad y Edad sobre el Grado de Motivación Laboral vuelve a confirmarse en la Tabla N° 12. En esta tabla se puede observar que en los grupos con edades mayores a 40 años y que poseen más de 20 años de Antigüedad, se establece una mayoría de 9 entrevistados que se definen con un Grado Alto de Motivación Laboral, en tanto que un trabajador posee un Grado Medio de Motivación Laboral.

Tabla N° 12**Antigüedad, Edad y Grado de Motivación Laboral**

| ANTIGÜEDAD | | | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|--------------------|-------|----------------|-----------------------------|------------|-------|
| | | | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| Entre 0 y 4 años | EDAD | 20 a 29 años | 0 | 2 | 2 |
| | | 30 a 39 años | 2 | 3 | 5 |
| | Total | | 2 | 5 | 7 |
| Entre 10 y 14 años | EDAD | 30 a 39 años | | 1 | 1 |
| | | 40 a 49 años | | 1 | 1 |
| | Total | | | 2 | 2 |
| Entre 15 y 19 años | EDAD | 30 a 39 años | 0 | 1 | 1 |
| | | 40 a 49 años | 1 | 2 | 3 |
| | | 50 a 59 años | 1 | 0 | 1 |
| | Total | | 2 | 3 | 5 |
| Más de 20 años | EDAD | 40 a 49 años | 0 | 4 | 4 |
| | | 50 a 59 años | 0 | 2 | 2 |
| | | Más de 60 años | 1 | 3 | 4 |
| | Total | | 1 | 9 | 10 |

| | | | | | |
|-------|-------|----------------|----|----|---|
| Total | EDAD | 20 a 29 años | 0 | 2 | 2 |
| | | 30 a 39 años | 2 | 5 | 7 |
| | | 40 a 49 años | 1 | 7 | 8 |
| | | 50 a 59 años | 1 | 2 | 3 |
| | | Más de 60 años | 1 | 3 | 4 |
| | Total | 5 | 19 | 24 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La relación entre el Grado de Motivación Laboral y la Dependencia de la Secretaría Académica en la cual prestan servicios los entrevistados muestra que todos los trabajadores del Área de Organización y Administración poseen un Grado Alto de Motivación Laboral. En la Dirección General de Biblioteca Central una amplia mayoría (11 trabajadores) tienen un Grado Alto, en tanto que en 4 entrevistados el Grado de Motivación es Medio. En el Departamento de Diplomas y Legalizaciones en 2 NO DOCENTES el Grado es Alto y en un trabajador es Medio. Información Académica posee solo un trabajador, el cual tiene un Grado Alto de Motivación Laboral (ver Tabla N° 13).

Tabla N° 13

Dependencia y Grado de Motivación Laboral

| DEPENDENCIA | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|---|-----------------------------|------------|-------|
| | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| AREA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION | 0 | 5 | 5 |
| DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECA CENTRAL | 4 | 11 | 15 |
| DEPARTAMENTO DE DIPLOMAS Y LEGALIZACIONES | 1 | 2 | 3 |
| INFORMACION ACADEMICA | 0 | 1 | 1 |
| Total | 5 | 19 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Se estableció la relación entre Grado de Motivación Laboral y Estudios realizados. Los resultados indican que el Grado Alto de Motivación Laboral está presente por mayoría en todos los grupos, a excepción de los que poseen Estudios

Terciarios Completos, en donde es mayoría con 2 casos sobre 1 el Grado Medio (ver Tabla N° 14).

Tabla N° 14

Grado de Motivación Laboral y Estudios Realizados

| ESTUDIOS REALIZADOS | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|--------------------------|-----------------------------|------------|-------|
| | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| PRIMARIO COMPLETO | 0 | 1 | 1 |
| SECUNDARIO COMPLETO | 1 | 2 | 3 |
| TERCIARIO COMPLETO | 2 | 1 | 3 |
| UNIVERSITARIO COMPLETO | 1 | 5 | 6 |
| UNIVERSITARIO INCOMPLETO | 1 | 4 | 5 |
| POSGRADO COMPLETO | 0 | 2 | 2 |
| POSGRADO INCOMPLETO | 0 | 4 | 4 |
| Total | 5 | 19 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Quando la relación se establece entre el Grado de Motivación Laboral y la Satisfacción respecto al Salario percibido, en todas las categorías de Satisfacción por el Salario se manifiesta el Grado Alto con una amplia mayoría. Las categorías "Medianamente Satisfecho" y "Satisfecho" son las únicas que poseen casos de Grado Medio (ver Tabla N° 15).

Tabla N° 15

Grado de Motivación Laboral y Satisfacción por Salario

| SATISFACCIÓN POR SALARIO | GRADO DE MOTIVACION LABORAL | | Total |
|--------------------------|-----------------------------|------------|-------|
| | GRADO MEDIO | GRADO ALTO | |
| INSATISFECHO | 0 | 3 | 3 |
| MEDIANAMENTE SATISFECHO | 1 | 5 | 6 |
| SATISFECHO | 4 | 9 | 13 |
| MUY SATISFECHO | 0 | 2 | 2 |
| Total | 5 | 19 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

4.2.2. Tipo de Necesidad predominante.

Necesidad de Logro (NLog), Necesidad de Poder (NPod) y Necesidad de Afiliación (NAfi) son los tres tipos de Necesidades que describe McClellan en sus investigaciones. El tipo de Necesidad predominante en cada entrevistado se obtuvo a partir del siguiente orden dado a las respuestas y del total que cada columna sumó.

| PREGUNTAS NLOG | | PREGUNTAS NPOD | | PREGUNTAS NAfi | |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| ITEM N° | PUNTUACION | ITEM N° | PUNTUACION | ITEM N° | PUNTUACION |
| 1. | ... | 2. | ... | 3. | ... |
| 4. | ... | 5. | ... | 6. | ... |
| 7. | ... | 8. | ... | 9. | ... |
| 10. | ... | 11. | ... | 12. | ... |
| 13. | ... | 14. | ... | 15. | ... |
| TOTAL: | | TOTAL: | | TOTAL: | |

En Secretaría Académica la **Necesidad predominante** es la de **Logro (NLog)**. En la Tabla N° 16 y en el Gráfico N° 19 puede verse la distribución de los tres tipos de necesidades. En el 75%, conformado por 18 casos, predomina la NLog, en tanto que en el 16.67% la NAfi es la necesidad predominante. El 8.33%, que representa a dos entrevistados, obtuvo el mismo puntaje en NLog y en NAfi por lo que existe un equilibrio o paridad entre la manifestación de la necesidad predominante en esos casos.

Tabla N° 15

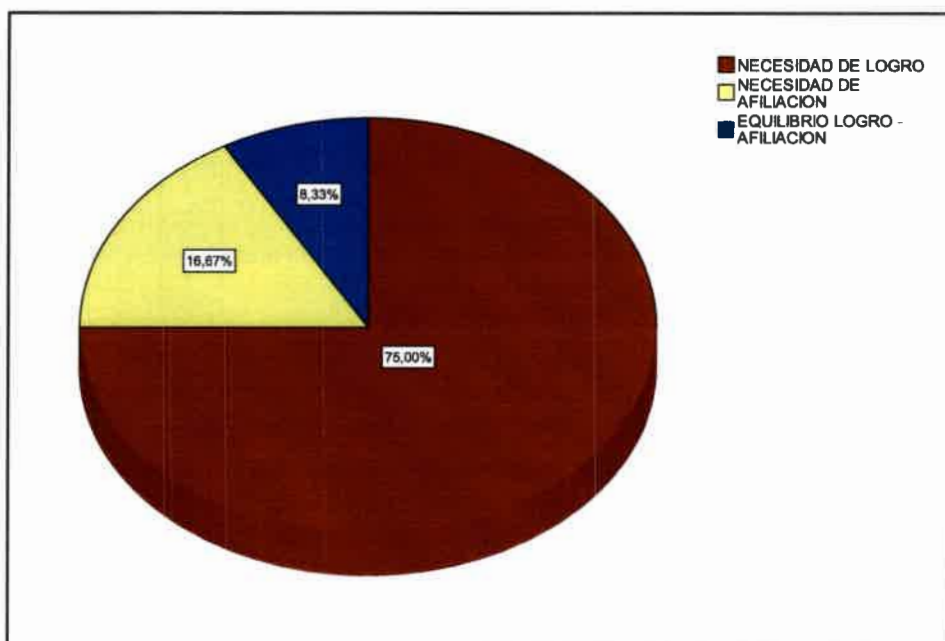
Tipo de Necesidad Predominante

| Necesidad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| LOGRO | 18 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| AFILIACION | 4 | 16,7 | 16,7 | 91,7 |
| EQUILIBRIO LOGRO- AFILIACION | 2 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 19

Necesidad predominante en Secretaría Académica



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La distribución de la Necesidad predominante según el Sexo establece una tendencia similar a la de Sexo, es decir, hay 11 casos femeninos que poseen una NLog predominante en tanto que son 7 los masculinos con esa misma Necesidad. (ver Tabla N° 16).

Tabla N° 16

Necesidad Predominante según Sexo

| SEXO | NECESIDAD | | | Total |
|-----------|-----------|------------|-----------------------------|-------|
| | Logro | Afiliación | Equilibrio logro-afiliación | |
| FEMENINO | 11 | 2 | 1 | 14 |
| MASCULINO | 7 | 2 | 1 | 10 |
| Total | 18 | 4 | 2 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Cuando la relación se establece entre Necesidad predominante y Edad, solamente en la categoría de 20 a 29 años se plantea una paridad (1 a 1) entre NLog y NAfi. En el resto de las categorías de Edad la necesidad predominante es por clara mayoría NLog. Otro dato que aportan la Tabla N° 17 y el Gráfico N° 20 es que los casos que han manifestado una orientación hacia NAfi se ubican en los extremos de las categorías de Edad; 20 a 29 años, 30 a 39 años y más de 60 años.

Tabla N° 17

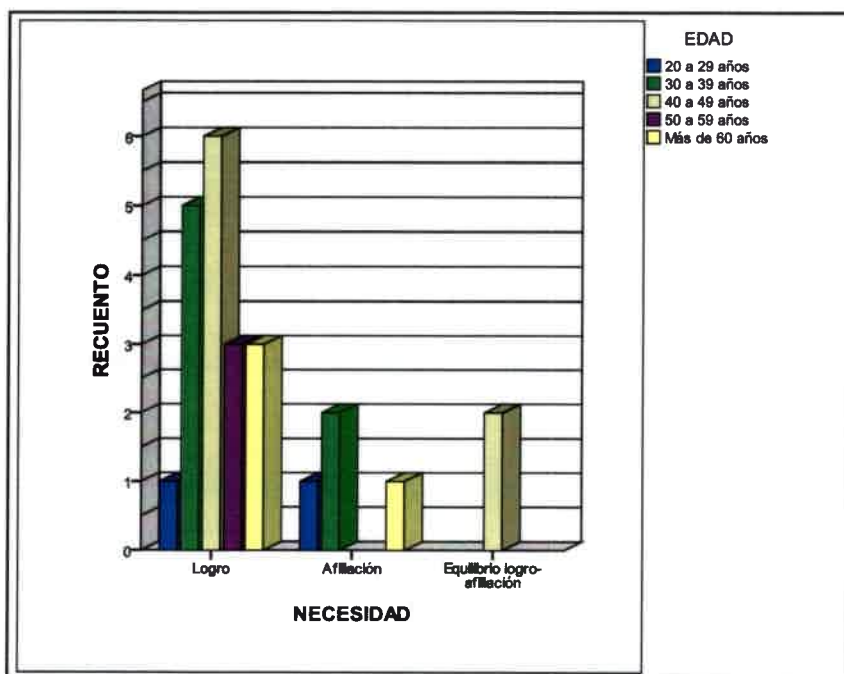
Necesidad Predominante según Edad

| EDAD | NECESIDAD | | | Total |
|----------------|-----------|------------|-----------------------------|-------|
| | Logro | Afiliación | Equilibrio logro-afiliación | |
| 20 a 29 años | 1 | 1 | 0 | 2 |
| 30 a 39 años | 5 | 2 | 0 | 7 |
| 40 a 49 años | 6 | 0 | 2 | 8 |
| 50 a 59 años | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Más de 60 años | 3 | 1 | 0 | 4 |
| Total | 18 | 4 | 2 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 20

Necesidad predominante según Edad



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La relación entre Necesidad predominante y Antigüedad deja como resultado una marcada orientación de los casos con mayor antigüedad hacia la NLog, tal como lo expone la Tabla N° 18 y el Gráfico N° 21. También en ellos puede leerse que de los 4 casos que tienen como Necesidad predominante a la NAFi, tres de ellos se agruparon en la primera categoría de Antigüedad (Entre 0 y 4 años).

Tabla N° 18

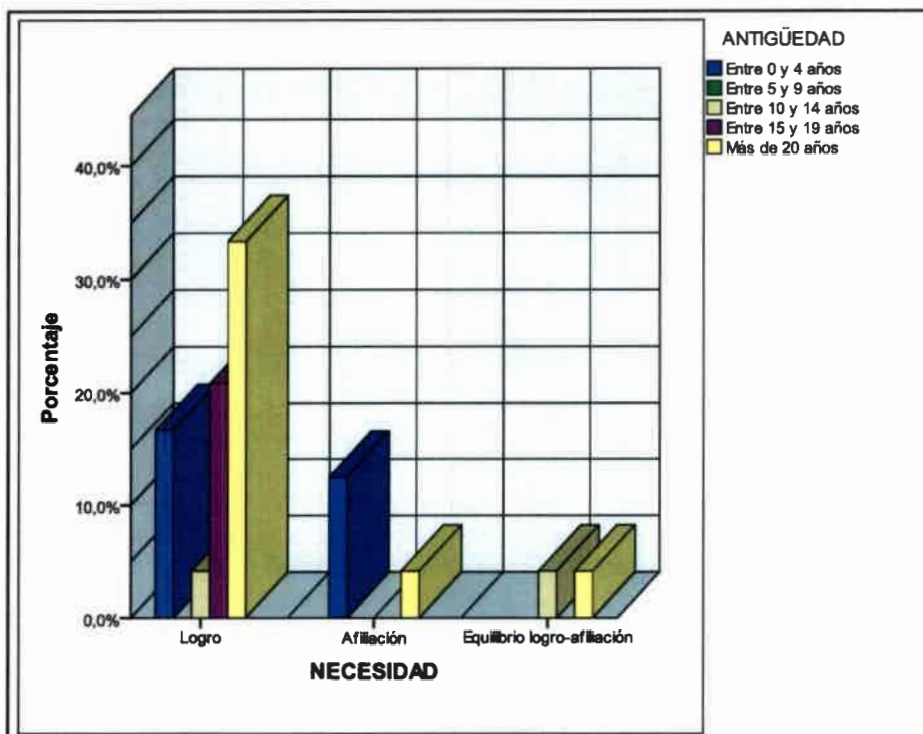
Necesidad Predominante según Antigüedad

| ANTIGÜEDAD | NECESIDAD | | | Total |
|--------------------|-----------|------------|-----------------------------|-------|
| | Logro | Afiliación | Equilibrio logro-afiliación | |
| Entre 0 y 4 años | 4 | 3 | 0 | 7 |
| Entre 10 y 14 años | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Entre 15 y 19 años | 5 | 0 | 0 | 5 |
| Más de 20 años | 8 | 1 | 1 | 10 |
| Total | 18 | 4 | 2 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Gráfico N° 21

Necesidad Predominante según Antigüedad



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Las variables Edad y Antigüedad, como se expone en Tablas 17 y 18 y en Gráficos 20 y 21, inciden directamente en la Necesidad predominante. En Tabla N° 19 se remarca la presencia de las categorías *Más de 20 años* (de Antigüedad) y *de 40 a más de 60 años* (de Edad) en la definición de la Necesidad predominante en la muestra.

Tabla N° 19**Antigüedad, Edad y Necesidad predominante**

| ANTIGÜEDAD | | | NECESIDAD | | | Total |
|-----------------------|-------|-----------------------|-----------|------------|-----------------------------|-----------|
| | | | Logro | Afiliación | Equilibrio logro-afiliación | |
| Entre 0 y 4 años | EDAD | 20 a 29 años | 1 | 1 | | 2 |
| | | 30 a 39 años | 3 | 2 | | 5 |
| | Total | | 4 | 3 | | 7 |
| Entre 10 y 14 años | EDAD | 30 a 39 años | 1 | | 0 | 1 |
| | | 40 a 49 años | 0 | | 1 | 1 |
| | Total | | 1 | | 1 | 2 |
| Entre 15 y 19 años | EDAD | 30 a 39 años | 1 | | | 1 |
| | | 40 a 49 años | 3 | | | 3 |
| | | 50 a 59 años | 1 | | | 1 |
| | Total | | 5 | | | 5 |
| Más de 20 años | EDAD | 40 a 49 años | 3 | 0 | 1 | 4 |
| | | 50 a 59 años | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | | Más de 60 años | 3 | 1 | 0 | 4 |
| | Total | | 8 | 1 | 1 | 10 |
| Total | EDAD | 20 a 29 años | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | | 30 a 39 años | 5 | 2 | 0 | 7 |
| | | 40 a 49 años | 6 | 0 | 2 | 8 |
| | | 50 a 59 años | 3 | 0 | 0 | 3 |
| | | Más de 60 años | 3 | 1 | 0 | 4 |
| | Total | | 18 | 4 | 2 | 24 |

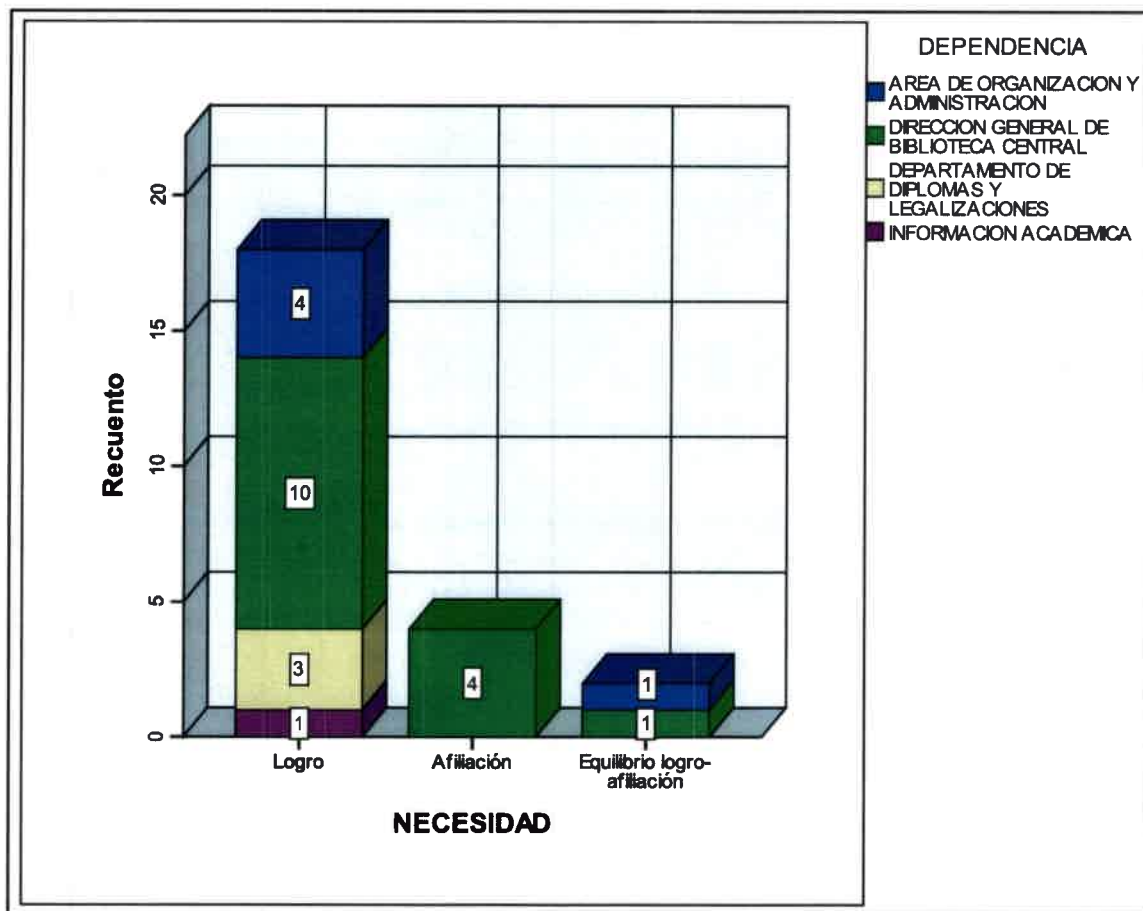
Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La relación establecida entre Necesidad predominante y Dependencia manifiesta que la mayoría posee la NLog en las 4 dependencias de Secretaría Académica. En el Área de Organización y Administración hay 4 casos con NLog y 1 caso en el que se manifiesta el equilibrio NLog-NAfi; en la Dirección General de Biblioteca Central 10 entrevistados poseen NLog en tanto que 4 casos tienen NAfi y 1

caso equilibrio NLog-NAfi; los tres entrevistados en el Departamento de Diplomas y Legalizaciones tienen NLog y el único caso de Información Académica posee como Necesidad predominante la NLog. En el Gráfico N° 22 se puede observar la relación entre cada una de las Dependencias y las Necesidades predominantes.

Gráfico N° 21

Necesidad Predominante según Dependencia



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

La distribución de la Necesidad predominante según los Estudios realizados propone que los entrevistados que poseen NLog tienen estudios superiores al primario completo. Hay una concentración de 5 casos que poseen NLog y tienen los estudios *Universitarios Completos* y junto a los 4 casos de NLog que tienen estudios *Universitarios Incompletos* conforman el 37.5% de la totalidad de los entrevistados. En la Tabla N° 20 se detalla esta relación.

Tabla N° 20**Estudios realizados y Necesidad predominante**

| ESTUDIOS REALIZADOS | NECESIDAD | | | Total |
|--------------------------|-----------|------------|-----------------------------|-----------|
| | Logro | Afiliación | Equilibrio logro-afiliación | |
| PRIMARIO COMPLETO | 0 | 1 | 0 | 1 |
| SECUNDARIO COMPLETO | 2 | 0 | 1 | 3 |
| TERCIARIO COMPLETO | 2 | 0 | 1 | 3 |
| UNIVERSITARIO COMPLETO | 5 | 1 | 0 | 6 |
| UNIVERSITARIO INCOMPLETO | 4 | 1 | 0 | 5 |
| POSGRADO COMPLETO | 2 | 0 | 0 | 2 |
| POSGRADO INCOMPLETO | 3 | 1 | 0 | 4 |
| Total | 18 | 4 | 2 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Al establecer la relación entre Necesidad predominante y la Satisfacción respecto al Salario percibido, destaca en la Tabla N° 21 que 10 entrevistados (55.5 %) que poseen NLog y 3 casos (75 %) que tienen NAfi se agrupan en la categoría "Satisfecho" de la variable Satisfacción respecto al Salario percibido.

Tabla N° 21**Necesidad predominante y Satisfacción respecto al Salario percibido**

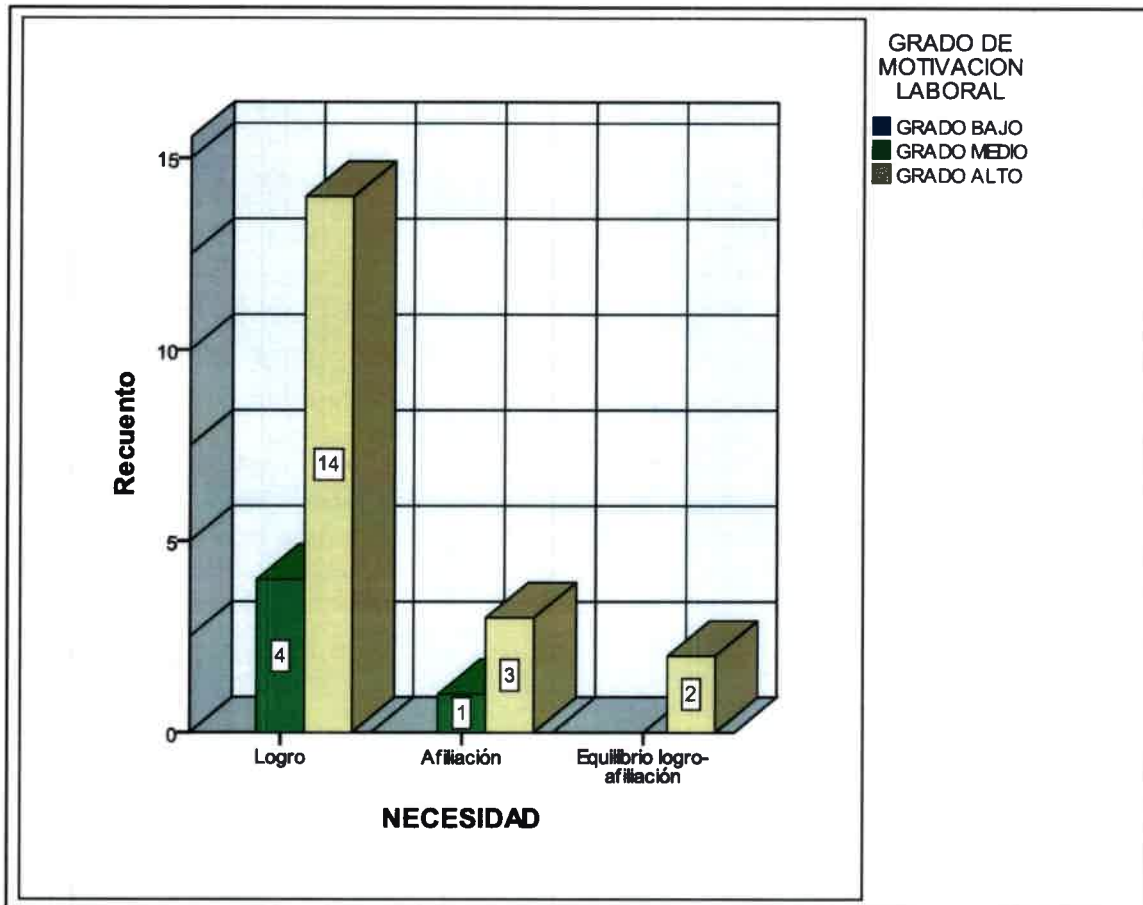
| SATISFACCION RESPECTO AL SALARIO | NECESIDAD | | | Total |
|----------------------------------|-----------|------------|-----------------------------|-----------|
| | Logro | Afiliación | Equilibrio logro-afiliación | |
| INSATISFECHO | 2 | 0 | 1 | 3 |
| MEDIANAMENTE SATISFECHO | 5 | 1 | 0 | 6 |
| SATISFECHO | 10 | 3 | 0 | 13 |
| MUY SATISFECHO | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Total | 18 | 4 | 2 | 24 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

Cuando la relación se establece entre la Necesidad predominante y el Grado de Motivación, los resultados expresan una paridad en la distribución de Grado Medio y Alto en NLog y NAfi respectivamente.

Gráfico N° 22

Necesidad Predominante según Grado de Motivación



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información primaria recolectada por el autor.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

5.1. CONCLUSIONES

El Objetivo General de esta investigación fue establecer los perfiles de motivación laboral que posee el personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la UNRC en el período Noviembre 2014.

La construcción del cuerpo teórico plasmada en el Capítulo I y la recolección y análisis de los datos lograda en el Capítulo IV en base al cuestionario obrante en el Anexo I del presente trabajo, permiten arribar al siguiente detalle de conclusiones que conforman la respuesta a los interrogantes planteados a partir del Objetivo General y de los Objetivos Específicos.

- El Grado de Motivación Laboral de la mayoría de los NO DOCENTES de Secretaría Académica de la UNRC es **ALTO**. El **79.2%** de los entrevistados abona la afirmación anterior, en tanto que el 20.8% de los trabajadores posee un Grado de Motivación Laboral Medio. No se registraron casos de Grado de Motivación Laboral Bajo.
- El Grado de Motivación Laboral en todas las dependencias de la Secretaría Académica es Alto.
- Edad y Antigüedad Laboral influyen directa y positivamente en el Grado de Motivación Laboral en los NO DOCENTES de Secretaría Académica de la UNRC.
- Las variables Sexo, Estudios Realizados y Satisfacción por el Salario Percibido no inciden significativamente en el Grado de Motivación Laboral.
- De las tres necesidades que plantea MCCLELLAND, la **Necesidad de Logro (NLog)** es la **predominante** en Secretaría Académica con el **75%** de los casos que se identifican con ella. La Necesidad de Afiliación (NAfi) agrupa al 16.67% de los casos en tanto que en 2 casos (8.33%) se presenta un equilibrio entre NLog y NAfi. No se registró ningún caso en el que se manifieste la Necesidad de Poder (NPod).
- NLog es predominante en todas las áreas de Secretaría Académica.

- Edad, Antigüedad Laboral y Satisfacción por el Salario Percibido determinan directa y positivamente la Necesidad predominante en los NO DOCENTES de Secretaría Académica.
- Las variables Sexo y Estudios Realizados no inciden significativamente en la determinación de la Necesidad predominante.
- La relación entre Grado de Motivación Laboral y Necesidad Predominante no es determinante para ninguna de las dos variables.

5.2. CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo se constituye como una primera aproximación a la problemática de la motivación laboral en la Secretaría Académica de la UNRC. Si bien ha logrado despejar los interrogantes planteados a partir de sus Objetivos Específicos, puede posicionarse también como un punto de partida para otros estudios. Es por ello que no se intenta desde sus Conclusiones agotar la discusión sobre el tema sino, justamente lo contrario.

Abordar una trama tan compleja de relaciones, historias y significados requiere necesariamente de múltiples estudios y miradas disciplinares a los fines de obtener un diagnóstico confiable y útil para la vida institucional.

El abanico de posibilidades de análisis que se despliega frente al fenómeno de la motivación laboral es muy amplio. Desde comparaciones con otras investigaciones realizadas en áreas de la UNRC o en otras instituciones hasta perspectivas y abordajes metodológicos diferentes.

Considerando los resultados obtenidos en el presente trabajo y las posibilidades de estudio que brinda el grupo investigado, se sugiere la implementación de enfoques metodológicos *cuantitativos* a los fines de lograr una perspectiva aún mayor de la problemática.

Técnicas de investigación social tales como la *entrevista en profundidad* y los *grupos de discusión* o *enfoque* serían de gran utilidad en la recolección de información. En ese sentido, Serrano Blasco plantea que “mediante la narración el ser humano construye (co-construye) su vida, y elabora tentativamente su arquitectura mental en la medida en que se percibe simultáneamente como ‘autor’ e ‘intérprete’ de la historia relatada de sus acciones, emociones y decisiones [...] En suma, la competencia narrativa, en el plano individual, otorga a los sujetos los útiles necesarios

para organizar su vida en episodios significativos; y en el plano cultural, sirve al objetivo de cohesionar y compartir creencias, al tiempo que persigue transmitir los valores que fundamentan las comunidades humanas” (Serrano Blasco, 1995:204).

ANEXO I

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA LA ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

PERFILES MOTIVACIONALES DEL PERSONAL NO DOCENTE DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO

La presente encuesta contiene una serie de preguntas referidas a los "perfiles motivacionales del personal NO DOCENTE de la Secretaría Académica de la Universidad Nacional de Río Cuarto". La información proporcionada será utilizada en un trabajo de investigación de Tesis de Especialización, de carácter estrictamente confidencial y con fines estadísticos. Los datos, en caso de publicarse, serán presentados en forma agregada, no siendo posible individualizar casos o personas.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque en qué medida se da actualmente la condición indicada en ella. A fin de expresar su respuesta, coloque una cruz en el cuadrado correspondiente.

1. SEXO

- FEMENINO
- MASCULINO

2. EDAD

- 20 - 29 AÑOS
- 30 - 39 AÑOS
- 40 - 49 AÑOS
- 50 - 59 AÑOS
- MÁS DE 60 AÑOS

3. ANTIGÜEDAD EN LA UNRC

- ENTRE 0 Y 4 AÑOS
- ENTRE 5 Y 9 AÑOS
- ENTRE 10 Y 14 AÑOS
- ENTRE 15 Y 19 AÑOS
- MÁS DE 20 AÑOS

4. DEPENDENCIA DE SECRETARIA ACADEMICA EN LA QUE SE DESEMPEÑA:

- AREA DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION
- DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECA CENTRAL
- DEPARTAMENTO DE DIPLOMAS Y LEGALIZACIONES
- INFORMACION ACADEMICA

5. AGRUPAMIENTO Y CATEGORIA NODOCENTE

- | | |
|--|--------------------|
| <input type="checkbox"/> ADMINISTRATIVO | CATEGORÍA N° |
| <input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO, PRODUCCION Y SERVICIOS GENERALES | CATEGORÍA N° |
| <input type="checkbox"/> TECNICO – PROFESIONAL | CATEGORÍA N° |
| <input type="checkbox"/> ASISTENCIAL | CATEGORÍA N° |

6. ESTUDIOS CURSADOS

- PRIMARIO COMPLETO
- PRIMARIO INCOMPLETO
- SECUNDARIO COMPLETO
- SECUNDARIO INCOMPLETO
- TERCIARIO COMPLETO
- TERCIARIO INCOMPLETO
- UNIVERSITARIO COMPLETO
- UNIVERSITARIO INCOMPLETO
- POSTGRADO COMPLETO
- POSTGRADO INCOMPLETO

7. CUAL ES APROXIMADAMENTE SU SALARIO BRUTO (sin descuentos)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> MENOS DE \$ 8000 | <input type="checkbox"/> ENTRE \$ 16000 Y \$ 19000 |
| <input type="checkbox"/> ENTRE \$ 8000 Y \$ 10000 | <input type="checkbox"/> ENTRE \$ 19000 Y \$ 21000 |
| <input type="checkbox"/> ENTRE \$ 10000 Y \$ 13000 | <input type="checkbox"/> ENTRE \$ 21000 Y \$ 25000 |
| <input type="checkbox"/> ENTRE \$ 13000 Y \$ 16000 | <input type="checkbox"/> MÁS DE \$ 25000 |

8. EL SALARIO BRUTO QUE PERCIBE EN LA UNRC ES:

- SU UNICO INGRESO
- SU PRINCIPAL INGRESO
- UN INGRESO MÁS ENTRE OTROS IGUALMENTE IMPORTANTES.
- ES UN INGRESO SECUNDARIO

9. PERCIBE USTED ALGUN TIPO DE INCENTIVO / BECA

- SI
- NO

10. ¿CUAL ES SU GRADO DE SATISFACCION RESPECTO AL SALARIO QUE USTED PERCIBE EN RELACION CARGA DE TRABAJO Y TAREAS QUE REALIZA?

- MUY INSATISFECHO
- INSATISFECHO
- MEDIANAMENTE SATISFECHO
- SATISFECHO
- MUY SATISFECHO

11. EL SALARIO QUE USTED ACTUALMENTE PERCIBE RESPECTO AL TRABAJO QUE REALIZA, TENDRIA QUE SER:

- MAS BAJO: ¿EN QUE PORCENTAJE? _____%
- IGUAL
- MAS ALTO : ¿EN QUE PORCENTAJE? _____%

12. SI LE PAGARAN EL SALARIO POR USTED DESEADO, CONSIDERA QUE SU NIVEL DE DESEMPEÑO SERIA:

- MUY SUPERIOR
- ALGO SUPERIOR
- IGUAL

13. ¿A USTED QUÉ LO MOTIVA?

LEA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y PONGA UN CIRCULO EN TORNO AL NUMERO QUE SE APROXIME MAS A SU MANERA DE PENSAR. ANALICE SUS RESPUESTAS EN EL CONTEXTO DE SU TRABAJO PRESENTE.

| | TOTALMENTE EN DESACUERDO | | | | | TOTALMENTE DEACUERDO | | | | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|-------------------------|--|--|--|--|
| 1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 2. Me gusta la competencia y ganar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean de asuntos que no se relacionan con el trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 4. Me gustan los grandes retos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 5. Me gusta tener el mando de las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 6. Me gusta agradarle a los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 9. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las circunstancias que me rodean. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |

Muchas gracias

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia (2008) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** 2° Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

BARQUERO CORRALES, Alfredo (2005) **Administración de Recursos Humanos.** 14° Edición. Editorial EUNED. Costa Rica.

CARRILLO LOPEZ, Roberto. 2001. Como desarrollar la inteligencia motivacional. Editorial Pax. México.

CASTILLO APONTE, José (2006) **Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad.** 2° Edición. Ecoe Ediciones, Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (2001) **Administración de Recursos Humanos.** 5° Edición. Editorial McGraw Hill, Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto (2009) **Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.** 2° Edición. Editorial McGraw Hill, México.

DECRETO 366/2006. Boletín Oficial de la República Argentina. Miércoles 5 de abril de 2006. Año CXIV, N° 30.880.

ESTATUTO UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO - Resolución Ministerio de Educación N°1723/2011.

FAIAD, Yamili Salma (2002) **Motivación: Determinante del Rendimiento Laboral. Condiciones y Perfiles Laborales del Personal de la Universidad Nacional de Río Cuarto.** Tesis de Maestría en Comportamiento Organizacional. UNRC.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos Baptista Lucio (2010) **Metodología de la Investigación.** 5° Edición. Editorial McGraw Hill, México.

MARTINEZ GUILLEN, María del Carmen. (2003). **La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores.** Ediciones Días de Santos S.A. Madrid.

MCCLELLAND, David C. (1989). **Estudio de la Motivación Humana.** Narcea S.A. Ediciones. Madrid.

PALOMO VADILLO, María Teresa. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.** 6° Edición. ESIC Editorial. Madrid.

ROBBINS, Stephen P. (1996). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** 7° Edición. Pearson Educación, México.

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A (2009). **Comportamiento Organizacional.** 13° Edición. Pearson Educación, México.

RODRIGUEZ FERNANDEZ, Andrés et al. (2004). **Psicología de las Organizaciones.** Barcelona.

RODRIGUEZ MANSILLA, Darío (2006) **Diagnóstico Organizacional**. Alfaomega Grupo Editor, México.

ROJAS SORIANO, Raúl (2002) **Investigación Social: teoría y praxis**. 11º Edición. Editorial Plaza y Valdés S.A. México.

SERRANO BLASCO, J. (1995) **El estudio de casos**. En AGUIRRE BASTAN, A. (Ed.) **Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural**, Editorial Marcombo. Barcelona.

STEERS, R. y BRAUNSTEIN, D. (1976) **A behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings**. Journal of Vocational Behaviour, Vol. II, October 1976.

VARELA, Rodrigo. (2001). **Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas**. 2º Edición. Pearson Educación, Colombia.

VELEZ RIVAS, José Ignacio. (1996). **Motivos y motivación en la empresa**. Ed. Días de Santos S.A. Madrid.

12345678

ABOD, AYELEN S.

Con validez a caballos y en subsección de el caballo argentino. In part: color

2015 74408



1952