



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Análisis de los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y propuesta de un plan de acción con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha área**

**AUTOR:**

**Escalante Espinoza Carlos Gabriel**

**Mención:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**TUTOR:**

**Zambrano Chumo Laura María**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional Trilingüe, Carlos Gabriel Escalante Espinoza, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Laura María Zambrano Chumo**

**REVISOR(ES)**

---

**Laura Vera Salas**

---

**Glenda Mariana Gutiérrez Candela**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA**

**María del Carmen Lapo**

**Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil quince**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Carlos Gabriel Escalante Espinoza**

**DECLARO QUE:**

La tesis **Análisis de los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y propuesta de un plan de acción con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha área** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil quince**

**EL AUTOR**

---

**Carlos Gabriel Escalante Espinoza**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Carlos Gabriel Escalante Espinoza**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis de los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y propuesta de un plan de acción con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha área** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil quince**

**EL AUTOR:**

---

**Carlos Gabriel Escalante Espinoza**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los profesores, compañeros y directora de tesis, que con sus conocimientos y experiencias hicieron de este viaje un aprendizaje continuo y único.

Carlos Escalante Espinoza

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres y hermana por ser un ejemplo de lucha y perseverancia.

A mi esposa e hijo que con su amor infinito me permitieron sacrificar nuestro tiempo juntos para alcanzar un objetivo en común, el aprendizaje continuo.

Carlos Escalante Espinoza

**INDICE GENERAL**

INTRODUCCION	1
Planteamiento de la Investigación	2
Objeto del Estudio	2
Campo de Acción	2
Planteamiento del Problema	2
Justificación	4
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
<b>CAPÍTULO I</b>	
Marco Teórico Conceptual	8
Marco Conceptual	8
Marco Teórico	9
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow	9
Teoría X y Y de Douglas McGregor	10
Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg	10
Teoría de las Tres Necesidades de David McClelland	11

Teoría de la Equidad de Stacy Adams	12
Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom	13
Teoría del Establecimiento de Metas	14
Teoría de la expectativa de Lawler III	14
Teoría de los Impulsos Innatos	15
Calidad de vida en el trabajo	16
Teoría del Enriquecimiento de Puestos	16
Dinero y Motivación	17
El Dinero como Incentivo	18
Liderazgo	19
La motivación laboral en la empresa	20
Patrones Motivacionales	21
Diseño de Programas de Recompensas Adecuados	22
Marco Referencial	22
Relación entre clima de comunicación, motivación y satisfacción laboral	22
Marco Legal	24
Principios del trabajo	24

Trabajo digno	27
El talento humano en el Gobierno Provincial del Guayas	28
Política del Ministerio de Relaciones Laborales	29
Derechos de las servidoras y servidores públicos	29
Remuneración variable por eficiencia	32
<b>CAPITULO II</b>	
Contexto de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas	35
Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas	35
Estructura Orgánica de la entidad	38
Actividades y funciones de la Dirección Administrativa	41
<b>CAPITULO III</b>	
Marco Metodológico	45
Variables de investigación	45
Alcance	46
Tipo de estudio	46
Método	47
Técnicas de recolección de información.	47

Población	48
Procedimiento de muestreo	51
Análisis de Resultados	52
Percepción Neutra	54
Motivaciones más importantes	56
Percepción Negativa	59
<b>CAPITULO IV</b>	
Plan de Acción (Propuesta correctiva o preventiva)	69
Percepción Neutra	70
No hay motivación	70
Ascensos	70
Aumento en la remuneración	71
Buen ambiente de trabajo / Ambiente inadecuado	71
Capacitación	72
Mayor acercamiento con el Director	72
Reconocimiento	73
Inestabilidad laboral	74

Percepción Negativa	75
No recibe motivación	75
Trato inapropiado	75
Jornada laboral	76
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
APÉNDICE	86

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.

Distribución de los edificios del Gobierno Provincial del Guayas 3

Tabla 2.

Operacionalización de las variables 45

Tabla 3.

Pisos y techos de las remuneraciones en la Dirección Administrativa 48

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Estructura Organizacional del Gobierno Provincial del Guayas	39
Figura 2. Distribución del personal de la Dirección Administrativa	49
Figura 3. Definición de motivación según los encuestados	52
Figura 4. Grado de satisfacción con las motivaciones actuales	53
Figura 5. Distribución de los servidores públicos con una percepción neutra de las motivaciones actuales	54
Figura 6. Porcentaje de servidores que indicaron si sus funciones se ven afectadas por la desmotivación	55
Figura 7. Cómo afecta la desmotivación a los servidores públicos con un grado normal de satisfacción	56
Figura 8. Motivación más importante	57
Figura 9. Segunda motivación más importante	58
Figura 10. Tercera motivación más importante	59
Figura 11. Distribución de los servidores públicos con una percepción negativa	60
Figura 12. Motivos por los cuales el personal de la Dirección Administrativa tenía una percepción negativa con las motivaciones existentes	61

Figura 13. Cómo afecta la desmotivación a los servidores públicos insatisfechos	62
Figura 14. Motivación más importante	63
Figura 15. Segunda motivación más importante	64
Figura 16. Tercera motivación más importante	65

## RESUMEN

La presente tesis buscó conocer los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y según esos resultados, formular un plan de acción que permita mejorar el desempeño de los colaboradores de dicha área.

Se elaboró una encuesta a 108 servidores públicos, cuyos resultados determinaron que el 20% tenía una percepción *negativa* con las motivaciones recibidas, de los cuales el 18% consideró que su trabajo no era valorado, el 14% que el espacio físico donde desarrollaban sus actividades no era el adecuado para ejercer las mismas, otro 14% señaló que no recibía motivación alguna, otro 14% estableció que el trato que recibían de sus compañeros de trabajo no era el apropiado, el 9% que recibían un sueldo bajo, la diferencia indicó varias otras razones.

Respecto a lo que consideraban más importante recibir como motivación, se encontraban la capacitación y los ascensos con 23% cada uno, luego un aumento en la remuneración con 18%, le seguía un buen ambiente de trabajo, equipos y espacio físicos y libertad de decisión con 9% cada uno y finalmente en menor proporción la estabilidad laboral y distracción.

De lo expuesto, se concluyó que las razones para tener una percepción negativa de las motivaciones existentes no necesariamente era el primer factor que a esas mismas personas les gustaría recibir como motivación; razón por la cual se propusieron acciones basadas en las causas de su insatisfacción y no necesariamente en lo primero que les gustaría recibir como motivación.

**Palabras Claves:**

Gobierno Provincial del Guayas, motivación, desempeño, plan de acción, servidor público y talento humano.

## ABSTRACT

This research was focused on trying to recognize the factors that had a direct influence into the Dirección Administrativa of Gobierno Provincial del Guayas workers' motivations and according to the results shown, apply different actions to improve working environment.

Through the observation and a focus group, the parameters to elaborate a survey (to 108 workers) were determined. As a result of the survey, 20% had a negative perception with motivations received, of which 18% considered that their job was not valued, 14% said that the working facilities were not the appropriate to work, 14% said they received no motivations at all, 14% mentioned that the way their coworkers treated to them was not the most professional, 9% said their wages were too low.

Regarding to what the employees consider important to receive as motivation, 23% mentioned training and promotion, 18% said salary raise, 9% considered good working environment, better equipments and working facilities and free decision-making. Finally, stability and some recreation.

As a conclusion, this research revealed that the reason why having a negative perception of the existent motivations factors not necessarily was the first issue considered to the employees as motivation; that is why, the proposed actions are based on the employees dissatisfaction causes and not necessarily on the employees first demands as motivation factors.

**Key Words:**

Gobierno Provincial del Guayas, motivation, performance, plan of actions, public server and human resources.

## INTRODUCCIÓN

Por medio de la presente tesis se busca analizar cuáles son los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y según esos resultados, mediante la formulación de un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional, prevenir o corregir cualquier tipo de desmotivación que pudiese generarse. El fin es que todos los esfuerzos del personal se canalicen hacia el cumplimiento de sus deberes, funciones y actividades, los mismos que son realizados según el cargo que ejerce cada trabajador dentro de la organización.

El Gobierno Provincial del Guayas en la actualidad opera en 6 inmuebles en la ciudad de Guayaquil, en 3 de los cuales se realizan actividades administrativas o de apoyo y en las otras 3 se realizan actividades agregadoras de valor o de servicio a la ciudadanía. En la entidad se tiene la percepción de que al personal que se envía a laborar en la Dirección Administrativa (Norte de Guayaquil) es como si fuese un castigo, probablemente esta percepción se deba a que está alejada de los otros 2 inmuebles (ubicados en el centro de la ciudad) donde se realizan también actividades de apoyo, razón por la cual se buscó conocer los factores que inciden en la motivación de los colaboradores de la Dirección Administrativa.

El desarrollo del presente trabajo se divide en cuatro capítulos, el primero hace referencia al marco teórico conceptual de motivación, el segundo se relaciona con el contexto del Gobierno Provincial del Guayas y su Dirección Administrativa, el tercero menciona el marco metodológico aplicado según los requerimientos del estudio y finalmente un cuarto capítulo donde se propone un plan de acción con acciones preventivas o correctivas para disminuir o eliminar cualquier tipo de desmotivación existente.

## **Planteamiento de la Investigación**

### **Objeto del Estudio**

Por medio de la presente tesis se busca analizar cuáles son los factores que inciden en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y según esos resultados, mediante la formulación de un plan de acción que permita mejorar el clima organizacional, prevenir o corregir cualquier tipo de desmotivación que pudiese generarse. El fin es que todos los esfuerzos del personal se canalicen hacia el cumplimiento de sus deberes, funciones y actividades realizadas según el cargo que ejerzan dentro de la organización.

### **Campo de Acción**

El trabajo se realiza sobre la base de las motivaciones de las personas y la forma cómo mejorar el clima de la organización considerando dichas motivaciones en el campo del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

### **Planteamiento del Problema**

El Gobierno Provincial del Guayas en la actualidad opera en 6 inmuebles en la ciudad de Guayaquil, en 3 de los cuales se realizan actividades administrativas o de apoyo y en las otras 3 se realizan actividades agregadoras de valor o de servicio a la ciudadanía, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** *Distribución de los edificios del Gobierno Provincial del Guayas*

No.	Área	Ubicación	Actividad
1	Edificio central	Illingworth y Malecón	Apoyo
2	Bancopark	Luque y Pichincha	
3	Galpones	Av. Pedro Menéndez y Plaza Dañín	
4	Huertos	Av. Pedro Menéndez (frente a SOLCA)	Agregadoras de valor
5	Centro Tecnológico Popular	Calle octava y Venezuela	
6	Equinoterapia	Km. 10,5 vía Samborondón	

**Tomado de:** registro de inmuebles del Gobierno Provincial del Guayas

Basado en una investigación preliminar cualitativa, se tomaron datos de servidores públicos del Gobierno Provincia del Guayas que no trabajaban en la Dirección Administrativa, respecto de la percepción que tenían sobre dicha área ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, quienes supieron manifestar que no les gustaría ser trasladados a colaborar en la Dirección Administrativa; las posibles causas por las cuales no les gustaría serían las siguientes:

- La infraestructura física
- La ubicación del área
- El horario de ingreso
- La falta de equipos
- La lejanía con la *matriz*

Cabe recalcar que no se evidenciaron datos previos ni estadísticos que permitan determinar si en realidad existe desmotivación laboral en los servidores públicos que prestan sus servicios en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Las preguntas de investigación derivadas del presente trabajo que se formularon son las siguientes:

- ¿Cuáles son las teorías de motivación?
- ¿Qué competencias tiene la entidad y su Dirección Administrativa?
- ¿Cuáles son las motivaciones laborales en la Dirección Administrativa?
- ¿Qué grado de satisfacción existe respecto a las motivaciones actuales del personal en la Dirección Administrativa?
- ¿De qué manera afecta la desmotivación con el desempeño en las funciones de los servidores de la Dirección Administrativa?
- ¿Cuáles serían las propuestas para mejorar el desempeño de los trabajadores según los resultados de la investigación?

### **Justificación**

Considerando que todas las organizaciones, empresas, instituciones (ya sean estas públicas o privadas, con o sin fines de lucro, unipersonales o en sociedades) están conformadas por personas que deberían ser considerados como el activo más importante de las organizaciones; es necesario saber qué motivaciones tienen para realizar sus deberes, funciones y actividades y si las mismas influyen durante la ejecución de sus tareas dentro de una institución. Si se encuentran motivados, los empleados canalizarán todos sus esfuerzos al cumplimiento de las metas y objetivos que se propongan las organizaciones a corto, mediano y largo plazo, según la estrategia empresarial.

Tal como se ha estudiado y analizado a lo largo de la maestría en administración de empresas y especialmente en lo relacionado a la administración de recursos humanos; lo que los jefes, gerentes, dueños, etcétera, dirigen son y siempre serán personas; no son vehículos, computadoras, maquinarias. Son estas personas, sus colaboradores, quienes permitirán que las

organizaciones lleguen a dónde se propongan sus líderes. Pero ¿cómo hacerlo si no reciben motivación o si las existentes no llenan sus expectativas?

Lo que se busca con la presente tesis es analizar cuáles son los factores que influyen en las motivaciones del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y presentar la manera de satisfacerlas buscando beneficiar a los trabajadores de dicha área mediante la propuesta de un plan de acción, con el fin de prevenir o corregir cualquier tipo de desmotivación que pudiera darse dentro de la organización; razón por la cual se considera que ésta permitirá dar un diagnóstico real de la situación motivacional y sus efectos en la parte laboral. Además se espera que los resultados obtenidos determinen qué le hace falta a los trabajadores y qué les gustaría recibir como compensación por su esfuerzo.

De igual manera, se espera que la metodología utilizada en la tesis pueda ser replicada dentro de toda la institución, de manera práctica y oportuna con el objeto de prevenir o corregir cualquier tipo de medida que perjudique el buen funcionamiento de la entidad y genere algún grado de insatisfacción de los servidores que laboran en la misma. Las variables básicas que se pretenden analizar serán los factores motivacionales y el desempeño de los servidores públicos.

La presente investigación se considera importante para la sociedad ya que busca contribuir con los enunciados del *Plan Nacional para el Buen Vivir [PNBV]2013 - 2017* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013), dicho plan fue elaborado por el Gobierno del Ecuador como una guía de lo que el país aspira obtener durante cuatro años y el mismo menciona que:

La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276). Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación. (p.274).

La tesis aquí desarrollada bajo los principios teóricos empírico - analítico, se articula con la línea de investigación *Cultura Organizacional en el sector público o privado*<sup>1</sup>, y se espera alcanzar los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General:**

Analizar las motivaciones del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas y diseñar un plan de acción para prevenir o corregir cualquier tipo de desmotivación.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar y conocer las teorías de la motivación.
- Establecer el contexto de la entidad y del área administrativa de la misma.
- Determinar cuáles son las motivaciones laborales que se pueden aplicar, establecer el grado de satisfacción que existe referente a las motivaciones laborales que se aplican

---

<sup>1</sup> Líneas de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

actualmente en dicha unidad y determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

- Proponer acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, basado en sus motivaciones (Plan de acción).

## CAPITULO I

### Marco Teórico Conceptual

Con el fin de entender las formas, razones y motivos por los cuales los colaboradores de una organización se encuentran motivados o no, en el presente capítulo se enuncian y explican varias conceptos y teorías; así como también se presentan estudios similares a nivel internacional y la normativa legal con la cual se articula la presente tesis.

### Marco Conceptual

Para poder entender de mejor manera lo antes descrito, es necesario partir de una misma definición de conceptos tanto de organización como de motivación. Robbins y Coulter (2010) definieron a una organización como "un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico" (p.14). Por otro lado, Gómez, Balkin & Cardy (2008, p.24) puntualizaron a la motivación como el deseo que tiene un individuo de ejecutar un trabajo de la mejor manera factible o de hacer el máximo esfuerzo para lograr ejecutar las tareas que se le asignen.

Según Chiavenato (2007, p.49) el ciclo motivacional empieza con el nacimiento de una necesidad, la misma que es una fuerza activa y constante que origina un comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Como las personas no quieren sentirse así, toman una acción para liberar esa incomodidad. Si se es eficaz, la necesidad estará satisfecha pero ya no motiva el comportamiento; sin embargo, cuando no fue satisfecha la necesidad, podría ocasionar descontento, agresividad, tensión emocional, indiferencia, insomnio, tensión nerviosa, etcétera.

Dado que la tesis aquí desarrollada se articula con la línea de investigación *Cultura Organizacional en el sector público o privado*, Escobedo & Lucio (2011) la definen como el conjunto de valores, creencias, experiencias, etcétera recibidos y compartidos por los integrantes de una organización que marcan un conjunto de normas que guían su conducta.

## **Marco Teórico**

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

La Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Chiavenato,2009) señala que los individuos poseen un orden de prelación de cinco necesidades que se clasifican según su importancia y son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas.- Se refiere básicamente a comida, bebida, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- Necesidades de seguridad y protección.- Que quiere decir que ante cualquier perturbación física o emocional, los individuos buscan sentirse seguros y protegidos. Éstas necesidades surgirán cuando las necesidades fisiológicas estén satisfechas.
- Necesidades sociales.- Se relaciona con nuestra naturaleza social mediante la cual una persona busca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima.- Se relacionan con las necesidades de los individuos de factores internos de estima como respetarse a sí mismo, ser autónomo, completar sus logros; por otro lado, se encuentran los factores externos de estima como el estatus, reconocimiento, reputación, fama y atención.
- Necesidades de autorrealización.- Consiste en la necesidad de las personas para alcanzar su potencial y realización personal.

Cabe recalcar que Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de las necesidades debe completarse para que la siguiente necesidad sea motivadora; por lo tanto, es necesario conocer en qué nivel se encuentra el personal de la organización para concentrarse en satisfacer ese nivel o alguno que esté sobre el mismo.

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

La Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor ( Bateman & Snell, 2009) indica que la Teoría X es una visión negativa de las personas (pocas ambiciones de los trabajadores, les disgusta su trabajo, evitan responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar de manera efectiva). La teoría Y es lo contrario, es una visión positiva de las personas (trabajadores disfrutaban sus empleos, aceptan responsabilidades y se autodirigen).

McGregor consideraba que los factores de la Teoría Y debían guiar la práctica administrativa y proponía que la participación del personal en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad, así como las buenas relaciones dentro del grupo de trabajo, harían que las motivaciones de los colaboradores quede maximizada lo cual obviamente sería conveniente para las organizaciones.

### **Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

La Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Franklin & Krieger, 2011), menciona que los factores intrínsecos de las personas están relacionados con la satisfacción laboral y los factores extrínsecos con la insatisfacción laboral; Herzberg quería saber en qué momento los colaboradores de las organizaciones se encontraban satisfechos o insatisfechos en

sus puestos de trabajo, descubrió que las respuestas que daban los trabajadores cuando estaban contentos en sus trabajos eran muy diferente a las respuestas que emitían cuando no lo estaban.

Por ejemplo, si el trabajador se encontraba contento con las actividades que realizaba, citaban factores intrínsecos (motivadores) propios del cargo como los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el avance y crecimiento; sin embargo, cuando estaban insatisfechos se referían a factores extrínsecos (factores de higiene) que se presentaban a partir del contexto laboral tales como las condiciones laborales de la compañía, a las relaciones interpersonales, el salario, la relación con los colegas, las políticas de la compañía, etcétera. Adicionalmente creía que eliminar las insatisfacciones laborales, no necesariamente haría que se haga satisfactorio el trabajo.

### **Teoría de las tres necesidades de David McClelland**

Según la teoría de las necesidades de David McClelland (Alles, 2010), existen tres tipos de necesidades no innatas en las personas y que son importantes en el lugar de trabajo, una de ellas es la necesidad de alcanzar ciertos logros, que es la motivadora para alcanzar las metas y triunfar; otra es la necesidad de poder que se basa en hacer que otros individuos se comporten de manera diferente a la que hubieran realizado si se encontrasen en circunstancias diferentes; y, finalmente, la necesidad de afiliación que está relacionada con las ganas de tener relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

Indicaba que las personas que tienen una alta necesidad de alcanzar el logro personal, se esfuerzan por aquello, dejando de lado las recompensas y sinsabores del éxito, prefiriendo trabajos que permitan encontrar soluciones a los problemas y en los cuales puedan recibir retroalimentación rápida y clara sobre su desempeño con el fin de conocer si están mejorando, de

igual forma evitan ejecutar tareas muy sencillas o muy difíciles, más bien buscan las relativamente moderadas. Demostró que se puede enseñar a los trabajadores a estimular sus necesidades de logro otorgándoles responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados.

### **Teoría de la equidad de Stacy Adams**

La teoría de la equidad de Stacy Adams (Robbins & Judge,2009) indica que los trabajadores relacionan los resultados que obtienen de su trabajo con las contribuciones empleadas para obtenerlos y luego comparan esa relación resultados/contribución con los de otros compañeros. Si esta relación no fuese equiparable entre compañeros, el trabajador sentiría que la compensación es insuficiente o excesiva y entonces tomaría una decisión de aumentar o reducir su entrega en el trabajo, mejorar o empeorar la calidad de trabajo, ausentarse en el trabajo, según sea el caso.

En dicha teoría, una variable importante es la persona con quien se compara el trabajador, estos pueden ser compañeros del mismo trabajo que ocupan cargos similares, o puede compararse con los ingresos que perciben sus amigos, colegas, vecinos, con las publicaciones que se leen en los diarios relacionados con sueldos, salarios y cargos, o cualquier otra referencia que les permita medir sus ingresos.

Según Dessler (2009) en lo que respecta a remuneraciones, todos los gerentes deberían conocer cuatro diferentes tipos de equidad:

- La externa, como la diferencia entre la tarifa salarial de un puesto en una empresa y la tarifa salarial del mismo puesto en otras organizaciones.

- La interna, que se refiere a qué tan justa es la tarifa salarial del puesto en comparación con otros puestos dentro de la misma organización.
- La individual, que se refiere a qué tan justo es el salario de un individuo, comparado a lo que ganan sus compañeros de trabajo en el mismo puesto o en uno similar dentro de la empresa basado en el desempeño de cada uno.
- La procesal, que está relacionada a la justicia con que los procesos y los procedimientos usados para la toma de decisiones sobre las asignaciones de salarios son percibidos por el personal de la entidad.

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

Esta teoría menciona (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012) que las personas tienden a actuar de cierta forma en base a la expectativa de que dicho comportamiento viene de la mano con un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar en ellos dicho resultado; la teoría incluye como variables a la expectativa (vínculo entre el esfuerzo y desempeño), que consiste en la relación que las personas perciben de que según la cantidad de esfuerzo dará como resultado cierto nivel de desempeño; los medios (vínculo entre el desempeño y recompensa), que se refiere al grado al cual una persona considera que desempeñarse en un nivel en particular es el medio para llegar al resultado esperado; y, finalmente, la valencia (atractivo de la recompensa) que se describe como el atractivo que le da la persona a la recompensa que pudiese recibir, dentro de la cual se consideran las metas y necesidades de la persona.

Robbins & Coulter (2010) al respecto de esta teoría indicaron:

La teoría hace hincapié en las recompensas, o, premios. Como resultado, tenemos que creer que las recompensas que ofrece una organización van de la mano con

lo que el individuo desea. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique lo que motiva a los individuos y, por lo tanto, pone énfasis en que los gerentes entiendan por qué los empleados ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Después de todo queremos recompensar a los empleados con las cosas que valoran positivamente. (p.352).

### **Teoría del establecimiento de metas**

La Teoría del establecimiento de metas (Robbins & Coulter, 2010) señala que establecer metas específicas mejoran el desempeño de los empleados de una organización y cuando existen metas difíciles y desafiantes y son aceptadas por estos mismos empleados, el desempeño tiende a incrementarse considerablemente, maximizando de esta forma la motivación. Considera también que el empleado debe controlar su propio avance y no que el monitoreo se efectúe por un tercero.

Para que sea exitosa la aplicación de la teoría debe considerarse que el trabajador está comprometido con la meta, que éste crea en su capacidad de efectuar la tarea encomendada, que el empleado sea independiente, que busquen metas desafiantes y que consideren que el desempeño es importante.

### **Teoría de la expectativa de Lawler III**

Esta teoría fue desarrollada por dos estadounidenses, Edward Lawler III y Lyman Porter, y está basada en que el dinero no es lo único capaz de estimular el desempeño de las personas, también lo son el compañerismo y la dedicación. Lawler (Franklin & Krieger, 2011) verificó que:

El escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo que se hace de él en casi todas las organizaciones, al mostrar incoherencia entre éste y el desempeño. Algunas de estas incongruencias son las siguientes:

- Muchos aumentos salariales periódicos y modestos pueden dar la impresión de que los resultados (ganancias) son independientes del desempeño.
- Algunas empresas no establecen distinciones en la evaluación del desempeño para evitar confrontaciones de los gerentes con las personas evaluadas, restringiendo así los problemas en las relaciones. (p.110).

### **Teoría de los impulsos innatos**

Considerando que todas las personas tienen un conjunto de impulsos muy arraigados, dos profesores de disciplinas empresariales de Harvard, Paul Lawrence y Nitin Nohria (McShane & Von Glinow, 2010) crearon un modelo que incluye los impulsos de adquirir, relacionarse, aprender y defenderse.

Dentro del de adquirir se encuentran los impulsos a buscar, tomar posesión, controlar y retener objetos y experiencias personales. Según el estudio este impulso es insaciable debido a que el propósito de la motivación humana es tener una mejor posición que la de los demás y no simplemente satisfacer las necesidades fisiológicas propias. El de relacionarse implica la motivación de crear relaciones sociales y establecer compromisos mutuos de cuidado con los demás, este impulso es vital para las organizaciones porque motiva a su personal a cooperar entre

sí. El de aprender tiene claro la curiosidad que sienten las personas por el mundo en el que viven, especialmente cuando lo que se ve es diferente a creencias anteriores.

Finalmente, el impulso a defenderse consiste en proteger nuestro yo físico, nuestras relaciones, adquisiciones y creencias; origina el *luchar o huir* ante cualquier amenaza personal y peligro de todo en lo que se cree.

### **Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo se refiere (Maristany, 2007) a:

Las condiciones del ambiente laboral en todos sus aspectos respecto de las personas. Un ambiente de trabajo puede ser malo para la calidad de vida por:

1. Condiciones físicas inaceptables de luz, aire, ruido, etcétera.
2. Maltrato a las personas por parte de los jefes.
3. Exigencia excesiva respecto de los resultados.
4. Grupos de personas que subestiman o maltratan a otro.
5. Tipo de trabajo desmotivante. (p.63).

### **Teoría del enriquecimiento de puestos**

Según esta teoría defendida por Frederick Herzberg (Mondy, 2010), se deben seguir los siguientes cinco principios para lograr enriquecer un puesto:

- Exigencias crecientes en el puesto: El puesto se debe modificar de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y de responsabilidad.
- Incremento en la responsabilidad del empleado: Se debe permitir más control y autoridad individual sobre el trabajo, mientras que el administrador conserve la responsabilidad final.
- Otorgamiento de libertad para la programación del trabajo: Dentro de ciertos límites, se debe permitir a los empleados individuales programar su propio trabajo.
- Suministro de retroalimentación: Se deben hacer reportes periódicos oportunos sobre el desempeño para los empleados, más que para sus supervisores.
- Suministro de nuevas experiencias de aprendizaje: Las situaciones de trabajo deben motivar oportunidades para nuevas experiencias y para el desarrollo personal.  
(p.118).

### **Dinero y motivación**

A finales de 1800, Frederick Taylor (Dessler, 2009) popularizó el uso de los incentivos económicos; es decir, las retribuciones económicas que se les paga a los trabajadores cuya producción excede de un estándar predeterminado. El pago de incentivos tiene un fundamento psicológico, por lo que no todas las personas reaccionan de la misma forma ante una retribución y no todas las retribuciones son adecuadas para todas las situaciones.

Una encuesta realizada mostraba las preferencias de los empleados por los incentivos no monetarios (Dessler, 2009), determinando que el 40% de los encuestados prefieren un viaje a un lugar de su elección, el 23% compras en una tienda de su elección, el 19% mejoras para la casa,

el 10% entradas para la temporada de su pasatiempo favorito y el 4% prefería aparatos electrónicos.

### **El dinero como incentivo**

No cabe duda que el dinero satisface necesidades, pero es complejo valerse de dicho recurso para que los colaboradores trabajen más, y tampoco las organizaciones disponen del mismo en cantidades ilimitadas. Osphal y Dunette (Varela, 2006) enuncian cinco teorías de la forma en que el dinero opera como incentivo e indican que el dinero puede ser:

1. Un reforzador condicionado general, pues a menudo se lo asocia con satisfactores de necesidades básicas, como la comida y la bebida. En consecuencia podríamos acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio de satisfacer necesidades, es decir, como uno de los llamados reforzadores secundarios.
2. Un incentivo condicionado, ya que comúnmente se le asocia con otros incentivos básicos. El resultado es que acabemos generalizando la relación y aceptándolo como incentivo. Esta teoría se puede demostrar en condiciones de laboratorio; sin embargo, hay dificultades para demostrarla en situaciones de trabajo reales, porque es más difícil hallar un incentivo más básico que el dinero.
3. Un reductor de la ansiedad. La mayoría de nosotros sentimos ansiedad cuando no tenemos dinero. A medida que crecemos en esta cultura, aprendemos que nos sentimos "mal" cuando no tenemos dinero y "bien" cuando lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad y nos hace sentir mejor.

4. Un "factor de higiene o de mantenimiento". Una teoría generalizada de lo que motiva a la gente a trabajar, dice que en el trabajo hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad de las personas, que son motivadoras. (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959; Herzberg, 1966). Los aumentos en estos rasgos incrementan la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Otros rasgos del trabajo son los "factores de higiene", que es necesario mantener y a veces aumentar para evitar el descontento. Sin embargo, estos rasgos no aumentan la satisfacción. El dinero es uno de esos "factores de higiene". Algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más.
  
5. Un "instrumento" para obtener los resultados deseados. Víctor Vroom (1964) afirma que el significado del dinero como incentivo en cualquier situación particular depende de dos condiciones:
  - a) ¿Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado?
  
  - b) ¿Hay alguna probabilidad de que comportándose de cierta forma vendrá una recompensa monetaria? (pág. 35-36)

## **Liderazgo**

Considerando que liderazgo es la capacidad de un individuo que le permite influir y guiar a otras personas hacia la consecución de objetivos, todas las personas que no sean líderes natos y

quieran serlo, deberán desarrollar las siguientes cualidades y conocimientos que le darán ese perfil (Münch, 2010):

- Conocimientos tecnológicos.- Consiste en tener un vasto conocimiento del área, funciones, materia, bien o servicio que produce la organización.
- Conocimientos administrativos.- Consiste en la aplicación del proceso administrativo (Planificar, organizar, dirigir y controlar).
- Competencias personales.- Se refiere a tener visión (a dónde se anhela llegar), autocontrol (dominio de sí mismo), seguridad en sí mismo (confianza), creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva (optimismo) y valores (sinceridad, justicia y lealtad).

### **La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador**

Tal como señaló Martínez (2011), tanto el empresario como el trabajador, deberían comprometerse a desarrollar actitudes y comportamientos en pro de la motivación en la organización, entre otras cosas (comunicación, respeto, etc.). Por otro lado, no se debe olvidar que los directivos de las organizaciones, son los responsables de la motivación que puedan sentir los colaboradores de la empresa, para lo cual debe mantener el entusiasmo, interés y motivación del colaborador, que éste sepa qué es lo que se aspira, cuál es el objetivo y sentir que ello cubre alguna necesidad sea esta profesional o no.

Agrega además que los directivos de las organizaciones deben incentivar a sus colaboradores en el uso de estrategias que favorezcan la motivación, estas estrategias deben estar

caracterizadas por un interés intrínseco en la tarea, en este caso los colaboradores harán buen uso del tiempo y tomarán riesgos considerables en el desempeño de las mismas.

### **Patrones motivacionales**

Tal como indicaban D. Katz y R.L. Kahn (García Sanchidrián, 2007), existen tres tipos de patrones de motivación que afectan o pueden afectar el comportamiento de la organización, los basados en el sistema normativo y disciplinario, el desencadenado por recompensas externas y finalmente el desencadenado por las recompensas intrínsecas.

El sistema normativo y disciplinario se refiere a las funciones de los diferentes roles según las directrices emanadas por la misma institución, cuyo incumplimiento podría claramente ser sancionado, por lo cual los colaboradores tratan de evitar dichos castigos.

Las motivaciones extrínsecas son las recompensas generadas que están independientemente relacionadas con las actividades que se realizan para conseguir los incentivos y cuyo control depende directamente de personas o eventos ajenos al individuo que realiza la actividad, por ejemplo las prestaciones sociales, los incentivos, ascensos, formación, reconocimiento de los directivos, aprobación social, etcétera.

Las motivaciones intrínsecas son aquellas en las que las personas generan su propia motivación y por ende es el mismo individuo quien administra sus esfuerzos y castigos. Se basa en aspectos característicos de la actividad en sí; es decir, son incentivos que no necesitan intermediarios sino que están bajo el poder de las personas que realizan la acción, las mismas que pueden producirse por la recompensa derivada.

## **Diseño de programas de recompensas adecuados**

Robbins & Coulter (2010) señalaron que los programas de recompensas ejercen sobre los empleados un gran poder para motivar su comportamiento y entre los cuales mencionan los siguientes:

- **Administración a libro abierto.-** Consiste en compartir información financiera con los empleados con el fin de que se comprenda de mejor manera cómo afecta en los resultados finales de la organización, el trabajo que ellos realizan. Obviamente, se los preparará previamente para que puedan leer los estados financieros para que piensen como dueños y vean los efectos de sus decisiones en los rendimientos de la compañía.
- **Programas de reconocimiento para los empleados.-** Existen varias formas de estos tipos de programas pero lo que se busca es dar atención personal e interesarse, aprobar y apreciar un trabajo bien realizado.
- **Programas de pago por desempeño.-** Consiste básicamente en planes variables de compensaciones según el desempeño medido por ejemplo, según la productividad individual, del equipo, del departamento, etcétera.

## **Marco Referencial**

### **Relación entre clima de comunicación, motivación y satisfacción laboral**

El Programa de Salud de la Universidad de Antioquia en Colombia, era un programa que buscaba favorecer los procesos de promoción de salud y prevención de enfermedades, un modelo de salud diferente al que se ejecutaba en el resto de las entidades promotoras de salud del vecino país y que básicamente apuntaban a la asistencia de los pacientes. Según una investigación

realizada a una muestra de 66 empleados de más de 15 disciplinas que formaban parte del programa antes mencionado (Bustamante, 2013) y cuyo objetivo era explorar la relación entre la comunicación interna y los componentes de motivación y satisfacción laboral en los empleados, encontró que un 98,5% de empleados estaba *medianamente motivado* y el 1,5 restante se encontraba *muy motivado*; es decir, que ningún participante se encontraba *poco motivado* al momento de realizar la encuesta que era parte del estudio.

El investigador resaltó varios aspectos que influían en la motivación y satisfacción del personal nombrados a continuación:

- El papel de los líderes.- Los empleados veían a los líderes del proceso como profesionales cercanos, con los que establecían buenas relaciones y con un estilo de dirección participativo, lo que generaba un ambiente de confianza e impulsaba sentimientos de motivación y pertenencia.
- La comunicación cara a cara.- Dicha forma de comunicación les generaba confianza, seguridad y claridad en sus acciones, permitía el debate y sentían que sus opiniones eran tomadas en cuenta.
- La integración.- Los espacios que existían para la formación, el encuentro, la integración y el trabajo en equipo, sobre todo por estar conformados por un grupo multidisciplinario de trabajo, perspectivas y formas de trabajar.

Por otro lado, un estudio realizado por dos estudiantes de la Universidad Central de Venezuela, *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso* (Delgado & Di Antonio, 2010), determinó que el 50% de la población de una empresa de bienes raíces percibía que la relación que existía entre el salario, las expectativas laborales y la

motivación de los empleados estaba acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% consideraba que no lo estaban; y concluían en dicho estudio que a medida que un empleado mejoraba su estatus económico disminuía la importancia que le daba al dinero y por ende el dinero no motivaría al trabajador que tenía sus necesidades cubiertas como lo haría a un trabajador que lo necesitaba para subsistir; en cambio aspectos como el reconocimiento, el sentirse valorado, el buen clima de trabajo y el conocimiento entre otros, serían factores claves para la motivación del personal.

## **Marco Legal**

### **Principios del trabajo**

El 33 de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) indica:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

De igual manera, el Art. 326 de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) menciona los principios sobre los cuales el derecho al trabajo está sustentado y los enumera de la siguiente forma:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
  11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
  12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
  13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
  14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
  15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
  16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.
- (p.152).

## **Trabajo digno**

El Gobierno del Ecuador elaboró una guía de lo que el país aspira obtener durante cuatro años, dicho documento recibe el nombre de *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017* (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades], 2013) y posee 12 objetivos, el número nueve es *Garantizar el trabajo digno en todas sus formas* y al respecto señala lo siguiente:

Al olvidar que *trabajo* es sinónimo de *hombre*, el mercado lo somete al juego de la oferta y demanda, tratándolo como una simple mercancía (Polanyi, 1980). El sistema económico capitalista concibe al trabajo como un medio de producción que puede ser explotado, llevado a la precarización, y hasta considerarlo prescindible. El trabajo, definido como tal, está subordinado a la conveniencia de los dueños del capital, es funcional al proceso productivo y, por lo tanto, está alejado de la realidad familiar y del desarrollo de las personas.

En contraste con esa concepción, y en función de los principios del Buen Vivir, el artículo 33 de la Constitución de la República establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena. El reconocimiento del trabajo como un derecho, al más alto nivel de la legislación nacional, da cuenta de una histórica lucha sobre la cual se han sustentado organizaciones sociales y procesos de transformación política en el país y el mundo.

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica. (p.274).

### **El talento humano en el Gobierno Provincial del Guayas**

Con el fin de conocer las generalidades y especificidades del área donde se produjo el presente trabajo, este capítulo se relacionará con la normativa general que regula el desarrollo del talento humano, las políticas del Ministerio de Relaciones Laborales, los derechos de los servidores públicos. De igual forma se mencionarán las funciones y competencias exclusivas del Gobierno Provincial del Guayas, su estructura orgánica y los deberes y atribuciones de la Dirección Administrativa, sus funciones y las de las tres subdirecciones que lo componen.

El Título V de la Ley Orgánica del Servicio Público (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010) señala que el "Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley".

Está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

### **Políticas del Ministerio de Relaciones Laborales**

Según la Política Uno de Regulación y Control de Gestión Pública para el Talento Humano del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL, 2013), en la primera estrategia relacionada con la Evolución de los roles en la Administración de Talento Humano en su literal b) indica que:

Se considerará en la Administración la motivación, comunicación, compartir la información, el *know how* (saber y hacer bien), el aprendizaje del entorno de la organización y a compartir el liderazgo, con lo cual se señala que se debe considerar el aspecto motivacional en la parte laboral de los servidores públicos (parr.2).

### **Derechos de los servidores y servidoras públicos**

Según lo estipulado en la Ley de Servicio Público (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010) en su Art. 23 se mencionan los derechos que tienen todos los servidores y servidoras públicos, los mismos que son irrenunciables y son los descritos a continuación:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;

- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;

- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso

de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;

p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,

r) Los demás que establezca la Constitución y la ley. (p. 10).

### **Remuneración variable por eficiencia**

El Ministerio de Relaciones Laborales (MRL, 2012) emitió dos Acuerdos mediante los cuales se establece un sistema de indicadores que permita calcular un pago adicional a los servidores públicos mediante un mecanismo retributivo variable y complementario a la remuneración mensual unificada que percibe, este monto se obtiene según la productividad, el rendimiento y el cumplimiento de objetivos y metas que estarán previamente establecidos y cuantificados. La normativa dispone que sólo se pagará dicha remuneración variable máximo al 10% del total de los servidores de la entidad una sola vez por semestre. El monto máximo por semestre puede ser máximo de un 36% de la remuneración mensual unificada distribuidos en 12% por alcanzar los objetivos y metas individuales y 24% por el cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad.

El alcance de los acuerdos antes mencionados para el pago de la remuneración variable por eficiencia es para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento a contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre

nombramiento y remoción; y, para la o el Presidente de la República, la o el Vicepresidente de la República y las y los servidores públicos comprendidos en el nivel jerárquico superior de la Administración Pública Central e Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. Tal como se lo puede observar, la segunda norma sólo tiene alcance para el Presidente, Vicepresidente y los servidores del nivel jerárquico que dependen del Ejecutivo, más no los que son independientes de ellos, tal como los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

## RESUMEN

Por medio del presente capítulo se establecieron los principales conceptos para el desarrollo de la tesis como motivación, organización, ciclo motivacional y cultura organizacional; se buscaron las bases teóricas relacionadas con el objeto de la investigación, considerando como las más relevantes la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Teorías X y Y de Douglas McGregor, Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, Teoría de las tres necesidades de David McClelland, Teoría de la equidad de Stacy Adams y la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.

De igual forma se tomaron ejemplos de dos estudios similares al mencionado en la presente tesis. El primero habla de la relación entre el clima de comunicación, motivación y satisfacción laboral del programa de Salud de la Universidad de Antioquia en Colombia y el segundo está relacionado con la motivación laboral y su incidencia en el desempeño realizado por dos estudiantes de la Universidad Central de Venezuela. Resaltaron el papel de los líderes, la comunicación cara a cara, la integración del personal, el reconocimiento, sentirse valorado, buen clima de trabajo y el conocimiento como aspectos claves que influían en la motivación.

Finalmente, se relacionó la normativa legal que estaba vinculada directamente con el presente estudio tales como la Constitución de la República del Ecuador, el Plan Nacional para el Buen Vivir, Ley Orgánica del Servicio Público entre otras.

## CAPÍTULO II

### Contexto de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas

#### Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Guayas

El numeral 4) del Art.132 de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) indica que la Asamblea Nacional del país aprobaría como leyes a las normas generales de interés común y especialmente que se requería de una ley para *Atribuir deberes, responsabilidades y competencias a los gobiernos autónomos descentralizados.*

Producto de lo antes mencionado, el 19 de octubre del 2010 se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No.303 el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y cuyo Art. 1 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010) indica que dicho código sirve para establecer:

La organización político- administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial. (p. 4).

En sus Arts. 40, 41 y 42 la ley antes mencionada (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010) recalca que:

**Artículo 40.- Naturaleza jurídica.-** Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

**Artículo 41.- Funciones.-** Son funciones del gobierno autónomo descentralizado provincial las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o

- descentralizadas, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
  - g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución en el marco de sus competencias;
  - h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia; Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;
  - i) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de sus competencias; y,
  - j) Las demás establecidas en la ley. (p. 14).

**Artículo 42.- Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado provincial.-** Los gobiernos autónomos descentralizados provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de otras que se determinen:

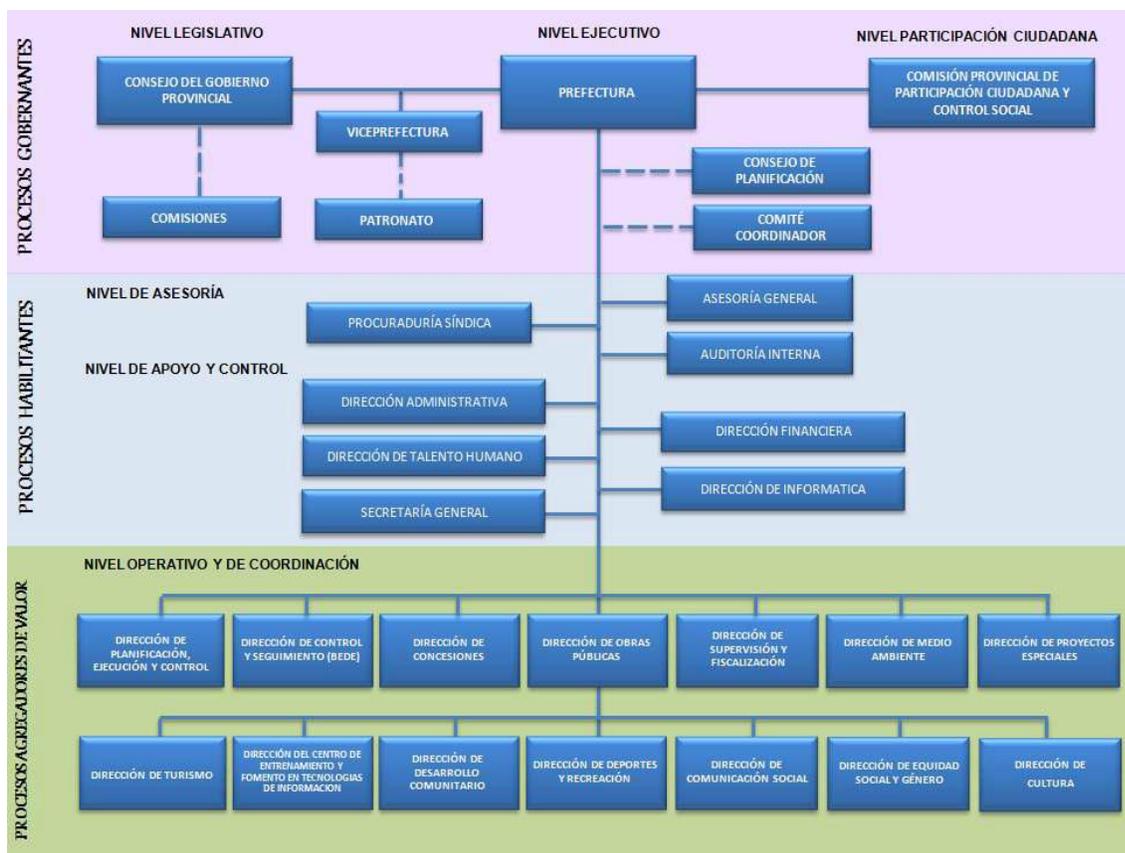
- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, en el ámbito de sus competencias, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.

- c) Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
- d) La gestión ambiental provincial.
- e) Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
- f) Fomentar la actividad agropecuaria.
- g) Fomentar las actividades productivas provinciales.
- h) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.
- i) En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas provinciales. (p. 15).

### **Estructura orgánica de la entidad**

La Estructura Organizacional de la entidad se encuentra establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y Estructura Ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas (Gobierno Provincial del Guayas [GPG], 2011), dentro de este marco se alinea la estructura con la misión, visión y valores institucionales; sustentados en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos.

Los procesos que generan productos y servicios, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional, en la siguiente figura se muestra la estructura organizacional de la entidad:



**Figura 1.** Estructura Organizacional del Gobierno Provincial del Guayas. Tomado de: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y Estructura Ocupacional.

Tal como se puede observar, la Dirección Administrativa es parte del nivel de Apoyo y Control del Gobierno Provincial del Guayas su misión es ser la "Responsable de establecer y mantener las normas, sistemas y procedimientos administrativos que regulen las actividades del Gobierno Provincial del Guayas" y dentro de sus atribuciones y deberes según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y Estructura Ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas (GPG, 2011) se encuentran:

1. Coordinar, y dirigir la ejecución oportuna y eficientemente los servicios de apoyo y actividades administrativas de las dependencias del Gobierno Provincial del Guayas.
2. Supervisar que todos los procesos administrativos se cumplan a cabalidad y con apego a la ley.
3. Supervisar y controlar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios para la Institución.
4. Coordinar con las Direcciones de la Institución los planes y requerimientos de suministros y materiales, en forma oportuna.
5. Coordinar y participar con otras direcciones, en la elaboración del plan anual de adquisiciones de la Institución.
6. Integrar los comités de contrataciones cuando sea requerido.
7. Coordinar el ingreso, custodio, mantenimiento y distribución oportuna de los bienes de la Institución.
8. Llevar la administración y control de las pólizas de seguros de todos los bienes de la Institución, manteniendo actualizado sus registros.
9. Coordinar, dirigir y evaluar la prestación de los servicios generales para el normal desenvolvimiento de las actividades de la Institución.
10. Determinar necesidades de ampliación o adecuación de las instalaciones o edificaciones de la Institución.
11. Coordinar la distribución oportuna de los bienes muebles, suministros y materiales, de conformidad con las normas y procedimientos existentes sobre la materia.

12. Evaluar y establecer acciones correctivas en base a informes del funcionamiento de los talleres y de las unidades dependientes de la Dirección Administrativa de la Institución. (p. 15).

La Dirección Administrativa cuenta con tres subdirecciones que son las de Servicios Institucionales, De Talleres y Control Logístico y la Subdirección Administrativa, cada una de las cuales tiene una persona encargada de las mismas quienes son servidores públicos con cargos de libre nombramiento y remoción, lo que significa que el Prefecto Provincial del Guayas designa de manera directa, sin concursos públicos de méritos y previo al cumplimiento de los requisitos previstos para el ingreso al servicio público, a los servidores que ocuparán dichos cargos.

Por el contrario, el resto de los cargos son de carrera, lo que significa que tienen nombramiento permanente siempre que los servidores públicos cumplan con los requisitos legales y reglamentarios exigidos para el desempeño de ese puesto, haber sido declarado ganadores de los concursos de méritos y oposición y haberse posesionado del cargo. En la actualidad, los cargos antes mencionados tienen personas que ejercen la titularidad de los mismos; es decir, tienen su nombramiento respectivo.

La Dirección Administrativa hoy en día tiene la estructura orgánica que se encuentra en el

## **Apéndice 1.**

### **Actividades y funciones de la Dirección Administrativa**

Con el objeto de conocer un poco más sobre las actividades y funciones que realiza la Dirección Administrativa a continuación se realizará una breve descripción de las actividades esenciales de cada una de las tres subdirecciones antes mencionadas según el Manual de Puestos

(GPG, 2011) elaborado por la Dirección de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas tal como se describe a continuación:

#### El Subdirector Administrativo

- Coordinar, controlar, dirigir las actividades de Compras, Bodega General y Servicios Generales de la Corporación.
- Proponer al Director Administrativo alcances y mejoras en las políticas y procedimientos administrativos y generales de trabajo de los departamentos de la Dirección.
- Coordinar con las Direcciones del Consejo los requerimientos de los servicios e insumos que requieran de forma emergente.
- Evaluar y recomendar las necesidades de mejora de la infraestructura administrativa de la Corporación.
- Subrogar al Director Administrativo en su ausencia (p. 3).

#### El Subdirector de Servicios Institucionales:

- Planificar, coordinar y dirigir las actividades relacionadas con la adquisición y servicios generales de la entidad.
- Establecer directrices para efectuar el control y revisión relacionado con el Control de los Servicios Generales de la institución.
- Establecer metodologías orientadas al establecimiento de procedimientos adecuados para la ejecución de actividades.
- Verificar el cumplimiento de todas las normas de control aplicables a su área.

- Sugerir soluciones a los problemas planteados en los procesos de trabajo, a fin de optimizar los controles y mejorar el servicio.
- Supervisar el personal a su cargo, corrigiendo errores o desviaciones a los procedimientos en los que puedan incurrir. (p. 4).

#### El Subdirector de Talleres y Control Logístico

- Planificar, dirigir y controlar la logística de las actividades del Gobierno Provincial.
- Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de los procedimientos de control interno relacionado con las actividades inherentes a su cargo.
- Mantener un registro de todas las novedades tales como el ingreso y salida del personal, equipos y vehículos, en cada uno de los lugares en los que el Gobierno Provincial tiene sus dependencias o campamentos.
- Elaborar informes periódicos que incluyan datos estadísticos respecto del cumplimiento de sus actividades. (p. 5).

## **RESUMEN**

En el presente capítulo se buscó describir el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la organización tales como las funciones, competencias exclusivas y estructura orgánica del Gobierno Provincial del Guayas.

De manera general se definió que la Dirección Administrativa es la encargada de establecer, aplicar y monitorear todas las normas, sistemas y procedimientos administrativos que regulan las actividades institucionales.

Otro punto que se quiso destacar fueron las atribuciones y deberes de la Dirección Administrativa de la entidad y su organización estructural; las actividades y funciones de las tres subdirecciones que la conforman que son la Subdirección Administrativa, la Subdirección de Servicios Institucionales y la Subdirección de Talleres y Control Logístico.

## CAPITULO III

### Marco Metodológico

En este capítulo se presenta la metodología utilizada en la investigación para determinar las variables, el alcance del estudio, las técnicas utilizadas para la recolección de datos, los procedimientos y análisis de los resultados en base a los objetivos planteados mediante la interpretación y valoración del investigador.

#### Variables de Investigación

La variable dependiente para el presente trabajo de investigación fue el desempeño laboral, y las variables independientes fueron los factores que incidían en la motivación del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

**Tabla 2.** *Operacionalización de las variables.*

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Instrumento</b>
Determinar cuáles son las motivaciones laborales que se pueden aplicar	Factores que determinan la motivación laboral	Cualitativa Ordinal	Encuestas
Establecer el grado de satisfacción	Grado de satisfacción laboral	Cualitativa Ordinal	Encuestas
Determinar el nivel de desempeño de los colaboradores	Nivel de desempeño de los colaboradores	Cualitativo Ordinal	Encuestas

**Elaborado por:** El autor

## **Alcance**

La presente tesis se desarrolló en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, dicha área se encuentra en un área llamada *Galpones*, ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, en la Av. Pedro Menéndez Gilbert y Av. Luis Plaza Dañín, posee alrededor de 26.000 m<sup>2</sup> de terreno dentro de la cual se encuentran edificios con una área aproximada de construcción de 8.400 m<sup>2</sup>, todo lo cual está valorizado en alrededor de USD 2'550.000 (Dos millones quinientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América).

De los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de un plan de acción para mejorar las desmotivaciones detectadas, dicho plan consta de los siguientes parámetros básicos:

- Estrategia
- Programa
- Acciones
- Recursos necesarios
- Plazos
- Responsable

## **Tipo de Estudio**

La investigación se desarrolló bajo los principios teóricos empírico - analítico permitiendo reflejar la realidad de una forma fiel y neutral de los hechos observados. Se realizó una investigación descriptiva no experimental tomando datos por primera vez con el objeto de determinar las motivaciones del talento humano de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, tratando de conocer qué los incentivaba a trabajar, el grado de

satisfacción de las motivaciones existentes, el desempeño de los servidores públicos y las propuestas de acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización.

## **Método**

Para el desarrollo de la presente tesis se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo; a través de la observación y de un grupo focal se tomaron datos preliminares con el fin de poder determinar los parámetros para la elaboración de la encuesta con la cual se obtendrían los datos cuantitativos referentes a la desmotivación de los servidores públicos del Gobierno Provincial del Guayas.

## **Técnicas de Recolección de Información**

Observación.- Por medio del registro visual se buscó determinar las conductas que permitirían detectar las motivaciones y falta de las mismas en el área de trabajo de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Grupo focal.- El investigador cumplió el rol de moderador y reunió a un grupo de 10 personas que laboraban en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, preguntó y dirigió la discusión. Lo que se buscó fue generar una dinámica que permitiera que los servidores de la entidad se sientan cómodos, libres de hablar y comentar las opiniones que se viertan en dicho espacio relacionado con sus motivaciones, insatisfacciones, sugerencias relacionadas con el clima organizacional.

Encuestas.- Mediante un formulario impreso se buscó obtener respuestas a los planteamientos de la investigación y sólo se realizaron al personal que conozca la definición de

motivación. Se emplearon preguntas cerradas y abiertas, algunas de respuestas sí/no y otras de opción múltiple mediante las cuales el encuestado respondió según su criterio.

## **Población**

Para el presente trabajo de titulación se realizó el levantamiento de los puestos de trabajo que conformaban la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, la misma que estaba compuesta por 153 cargos, de los cuales dos servidores públicos se encontraban en comisión de servicios en otras instituciones del estado y uno fue trasladado a otra unidad administrativa; por lo cual hasta la fecha en que se efectuó el trabajo de campo (septiembre 2014) se encontraban 150 servidores laborando en las diferentes áreas.

El personal según su clasificación por régimen de contratación se dividió en:

33 Servidores bajo Código de Trabajo (CT)

117 Servidores bajo Ley Orgánica de Servicio Público

Dentro de los 117 servidores bajo régimen de contratación por LOSEP, se distribuían los mismos según su grupo ocupacional de la siguiente manera:

10 Nivel Jerárquico Superior (NJS)

76 Servidores Públicos entre los grados 7 a 15 (SP 1-9)

31 Servidores Públicos de apoyo entre los grados 3 a 6 (SPA 1-4)

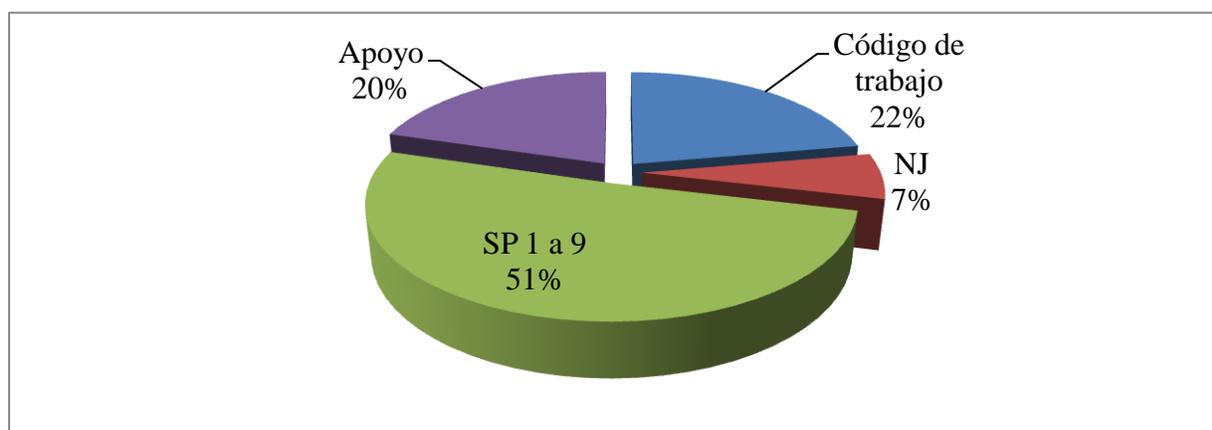
Las remuneraciones del personal según la división antes mencionada se encuentra explicada en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Pisos y techos de las remuneraciones en la Dirección Administrativa

Estructura	Piso	Techo
Nivel Jerárquico Superior	Salario Básico Unificado	\$ 4.153,00
Servidores públicos grado 7-15	Salario Básico Unificado	\$ 1.760,00
Servidores públicos de apoyo 3-6	Salario Básico Unificado	\$ 817,00
Código de Trabajo	Salario Básico Unificado	\$ 876,00

**Adaptado de:** Ministerio de Relaciones Laborales (2015).

Tomando en cuenta los empleados por LOSEP y Código de Trabajo, el personal de la Dirección Administrativa se distribuía tal como se señala en la siguiente figura:



**Figura 2.** Distribución del Personal de la Dirección Administrativa. **Tomado de:** información proporcionada por la Dirección de Talento Humano del Gobierno Provincial del Guayas.

Considerando que se conoce el universo, se utilizó la siguiente fórmula de muestra finita:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

$$N \text{ (Población)} = 150$$

$$\text{Nivel de confianza} = 0.95$$

$$\text{Error} = 0.05$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5 \text{ (Probabilidad de que ocurra)}$$

$$q = 0.5 \text{ (Probabilidad de que NO ocurra)}$$

Por lo tanto:

$$(1.96)^2 (0.5 * 0.5 * 150)$$

$$n = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

$$0.05^2 * (150-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5$$

$$n = 108$$

Considerando la muestra obtenida de 108 servidores, se realizó la distribución señalada en la **Figura 2** para poder cuantificar la cantidad de servidores según su modalidad contractual y grupo ocupacional a los cuales se les realizó las encuestas necesarias, obteniendo los siguientes resultados:

Nivel Jerárquico Superior =	7
Servidor Público (1-9) =	55
Servidor Público de Apoyo =	22
<u>Código de Trabajo =</u>	<u>24</u>
TOTAL =	108

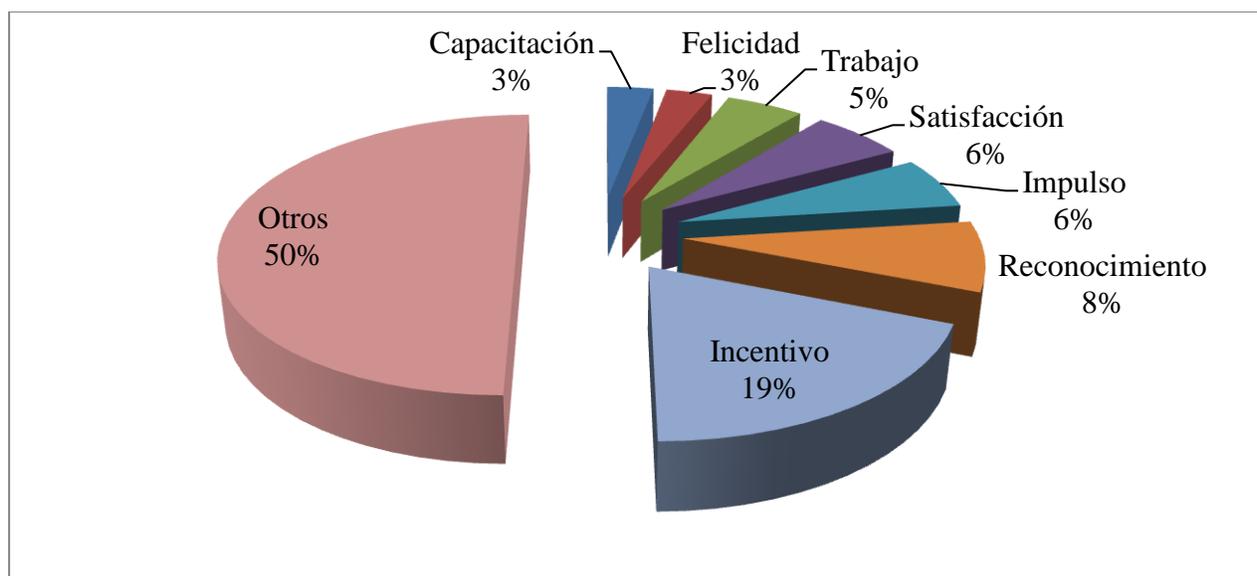
### **Procedimiento de Muestreo**

El tipo de muestra que se utilizó fue aleatoria estratificada ya que todos los servidores de la Dirección Administrativa tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos, y se los escogió según la clasificación laboral que tienen dentro de la institución.

El procedimiento fue realizado mediante muestreo estratificado, considerando que existen diversos tipos de clasificación de los empleados dentro de las entidades públicas y que cada uno probablemente tendría motivaciones diferentes. Los empleados fueron agrupados según el régimen de contratación; es decir, Ley Orgánica de Servicio Público y Código de Trabajo. Los empleados de Servicio Público fueron clasificados en Nivel Jerárquico Superior, Servidores Públicos del 1 al 9 (grados 7 al 15); y, Servidores Públicos de Apoyo 1 al 4 (grados 3 a 6).

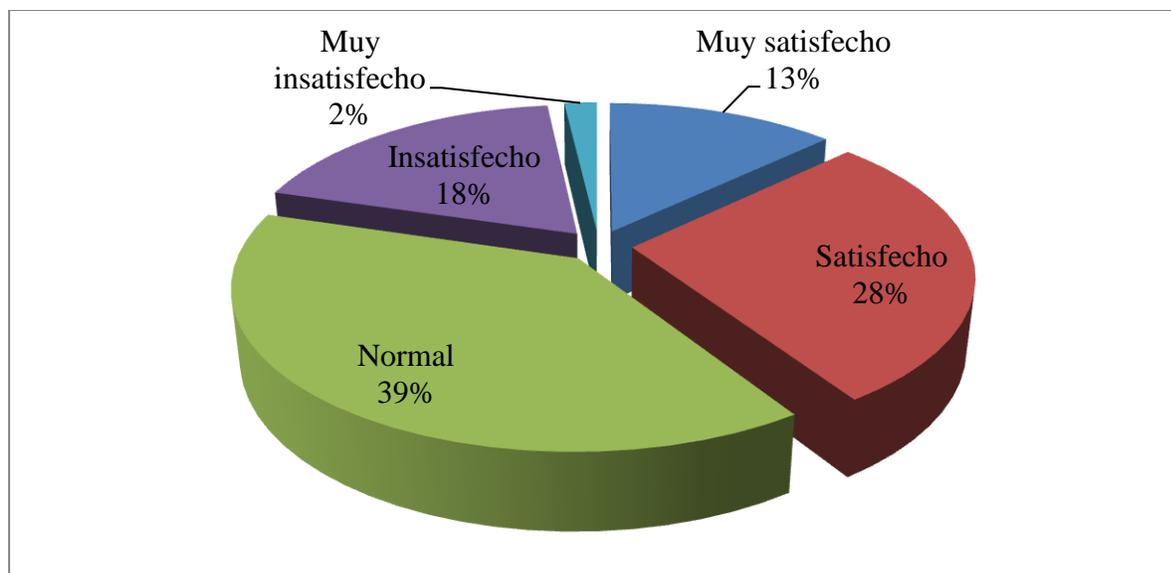
## Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas revelaron que el 19% definían a la motivación como un incentivo, el 8% como un reconocimiento, 6% como impulso y otro 6% como satisfacción, 5% como trabajo, 3% como felicidad y 3% como capacitación, el restante 50% tuvo diferentes definiciones, se ilustra mejor en la siguiente figura:



**Figura 3.** Definición de motivación según los encuestados. Tomado de: Encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

El grado de satisfacción que sentían los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas en relación a las motivaciones existentes dentro de dicha dirección, según la encuesta realizada arrojó los siguientes resultados:



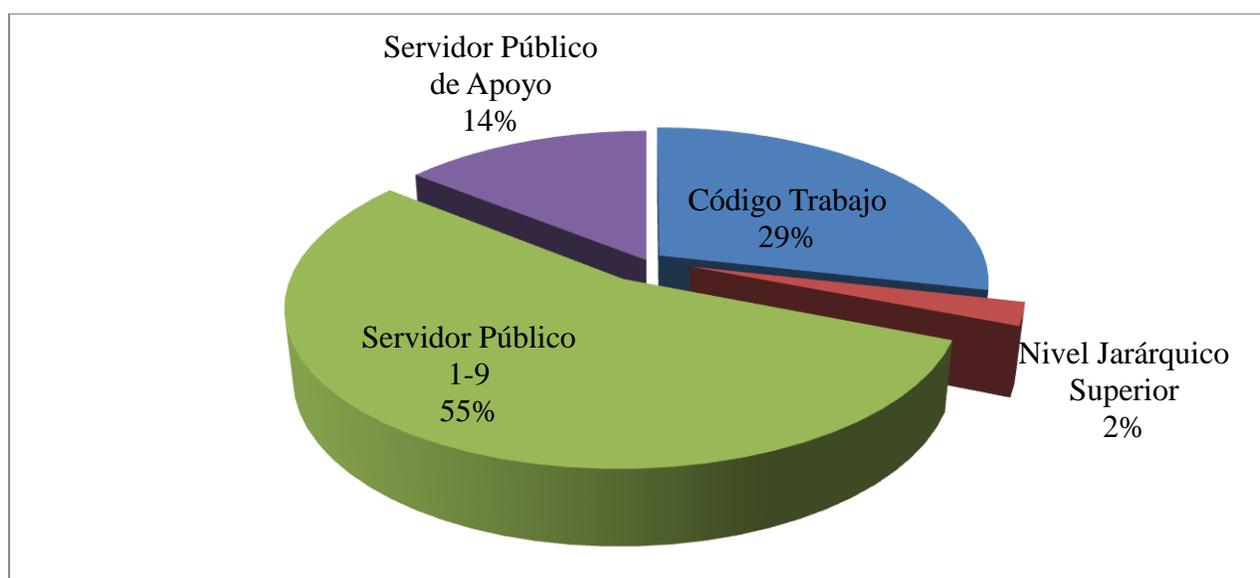
**Figura 4.** Grado de satisfacción con las motivaciones actuales. **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Tal como se puede observar en la figura anterior, el 41 % del personal encuestado tenía una percepción *positiva* (satisfecho y muy satisfecho) con respecto a las motivaciones actuales de la Dirección Administrativa, el 39% estaba *neutral* (normal) en cuanto a la satisfacción de las motivaciones y el 20% restante tenía una percepción *negativa* (muy insatisfecho e insatisfecho) con las motivaciones recibidas.

Considerando que la tesis presentada buscaba proponer acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, se segmentó las acciones entre los servidores cuyo grado de satisfacción es *neutral* (normal) y los que tienen una percepción *negativa* (insatisfecho y muy insatisfecho) de las mismas. Los primeros para buscar prevenir alguna insatisfacción; y, los segundos para corregirla. No fueron considerados los servidores públicos que se sienten satisfechos ni muy satisfechos en la propuesta del plan de acción aunque estos se beneficiarían igual de dicho plan.

### Percepción *Neutra*

Del 39% de encuestados que tuvo una percepción *neutral*, el 45% fueron mujeres y el 55% del género masculino. 55% eran servidores públicos, 29% eran de Código de Trabajo, 14% servidores públicos de apoyo y el 2% restante eran del Nivel Jerárquico Superior; se ilustra lo comentado en la figura siguiente:

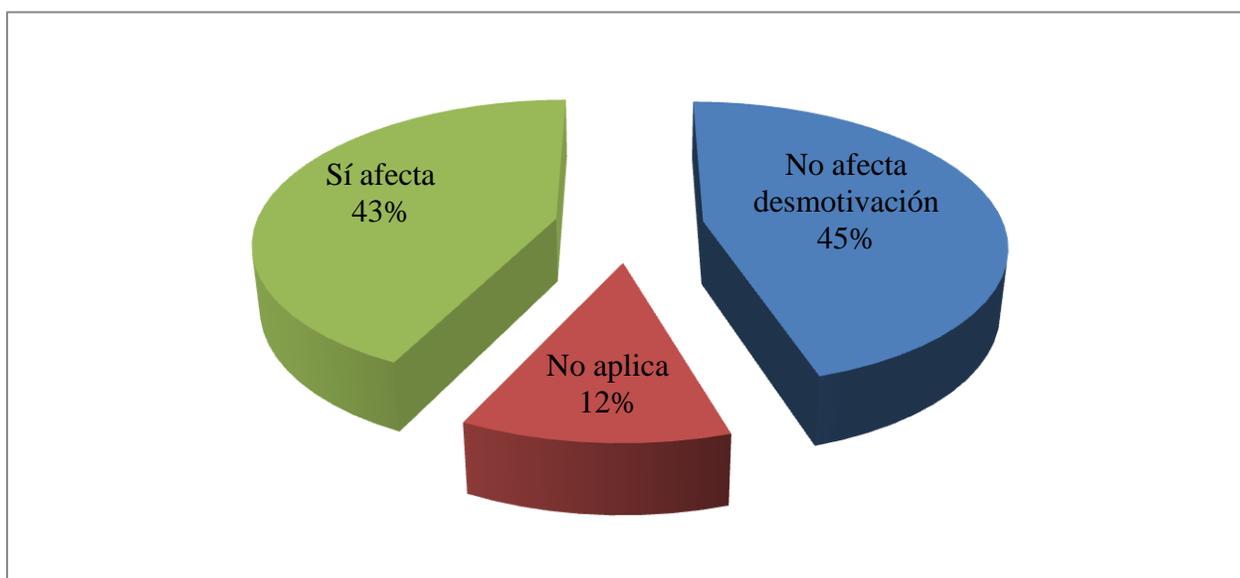


**Figura 5.** Distribución de los servidores públicos con una percepción neutra de las motivaciones actuales. **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Respecto a las razones para sentirse en el grado de satisfacción *normal*, se pudo evidenciar que el 10 % tuvo una respuesta positiva respecto de los motivos para sentirse así, el 38% *neutral* y el 52% una respuesta *negativa*; de este último grupo (respuesta negativa) el 27% dijo que no hay motivación, el 23% que existía una falta de capacitación, el 9% que hay

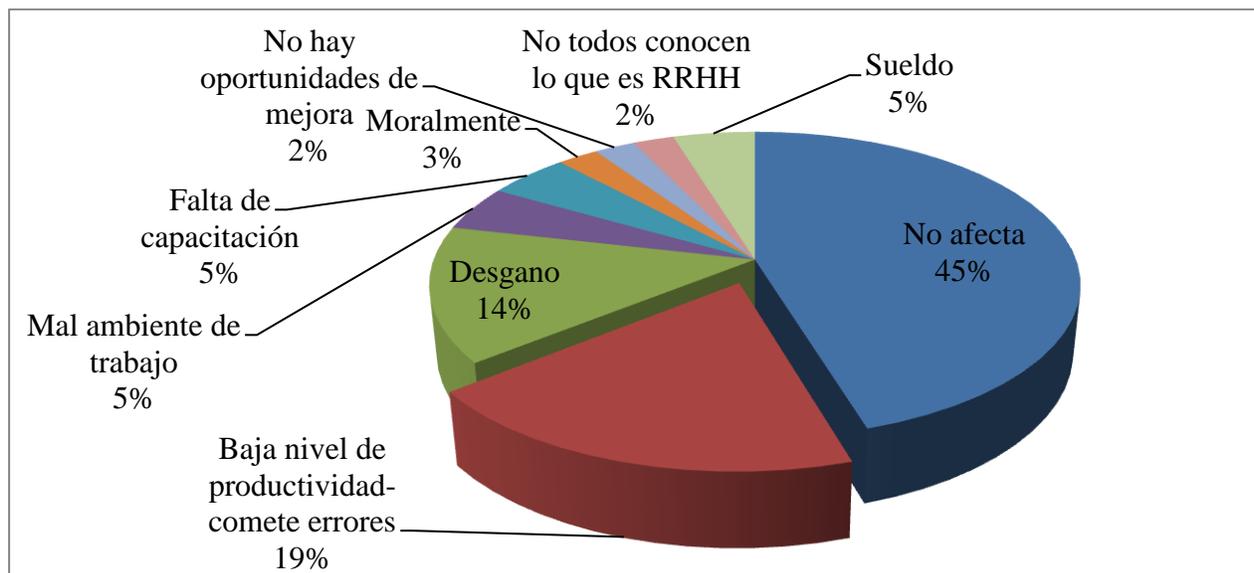
inestabilidad laboral y otro 9 % que había un ambiente inadecuado y el restante 30% dio diferentes razones.

Aunque el 39% de los encuestados indicó sentirse *normal* con el grado de motivaciones existentes en la Dirección Administrativa, el 45% consideró que la desmotivación no afectaba en el desempeño de sus funciones; por el contrario el 43% indicó que sí les afecta y el 12% mencionó que a ellos no les era aplicable la pregunta dado que no estaban satisfechos ni insatisfechos con las motivaciones actuales, tal como se ilustra en la figura presentada a continuación:



**Figura 6.** *Porcentaje de servidores que indicaron si sus funciones se ven afectadas por la desmotivación.* **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Del grupo de servidores públicos que tenía un grado *normal* de satisfacción, el 45% indicó que no le afecta la desmotivación en el desempeño de sus funciones pero el 55% restante indicó lo que se ilustra en la figura:



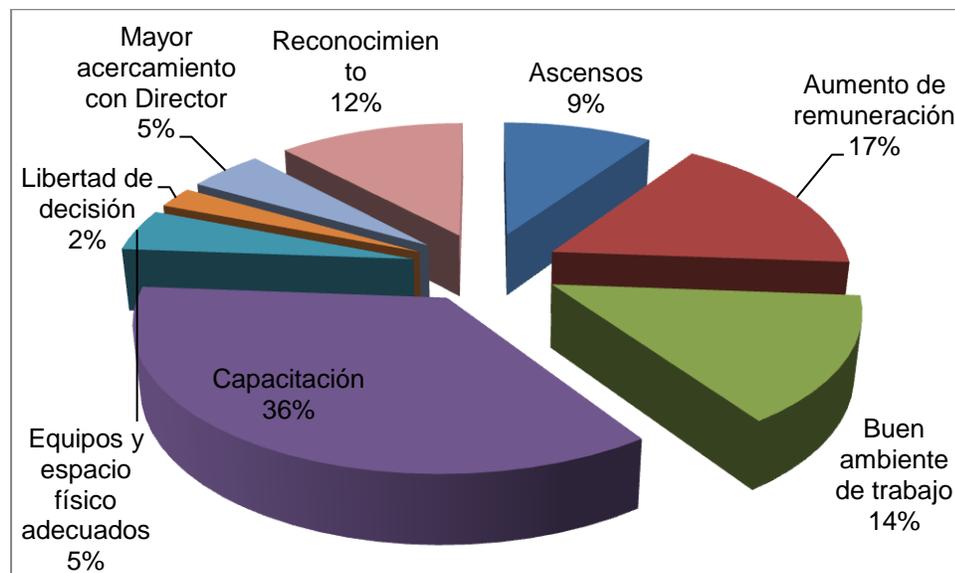
**Figura 7.** *Cómo afecta la desmotivación a los servidores públicos con un grado normal de satisfacción.* **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

### Motivaciones más importantes

Dentro de una lista de doce motivaciones, se les preguntó a los encuestados, cuáles serían las tres más importantes que les gustaría recibir, los resultados se reflejan en las siguientes líneas y figuras.

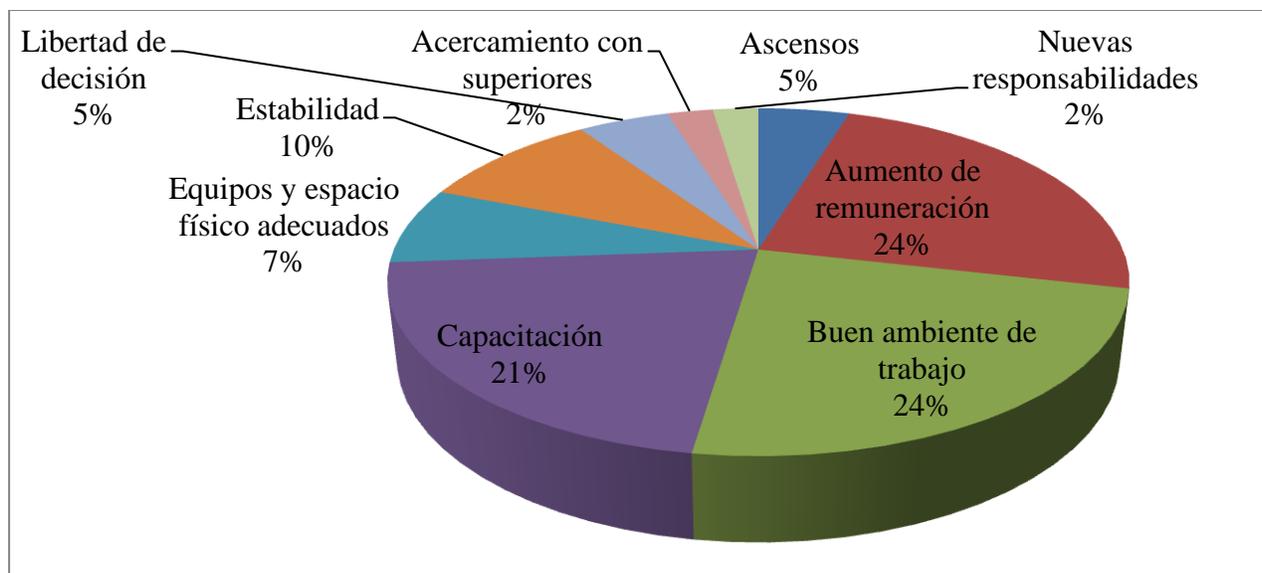
Respecto a lo que consideraban más importante de recibir como motivación para este grupo de personas (Percepción *neutra*) se encuentra en primer lugar la capacitación con un 36%, en segundo lugar un aumento en su remuneración con un 17%, en tercer lugar con un 14% un

buen ambiente de trabajo, un 12% reconocimiento; se ilustra en la figura los resultados obtenidos, el porcentaje restante se distribuye en las otras opciones:



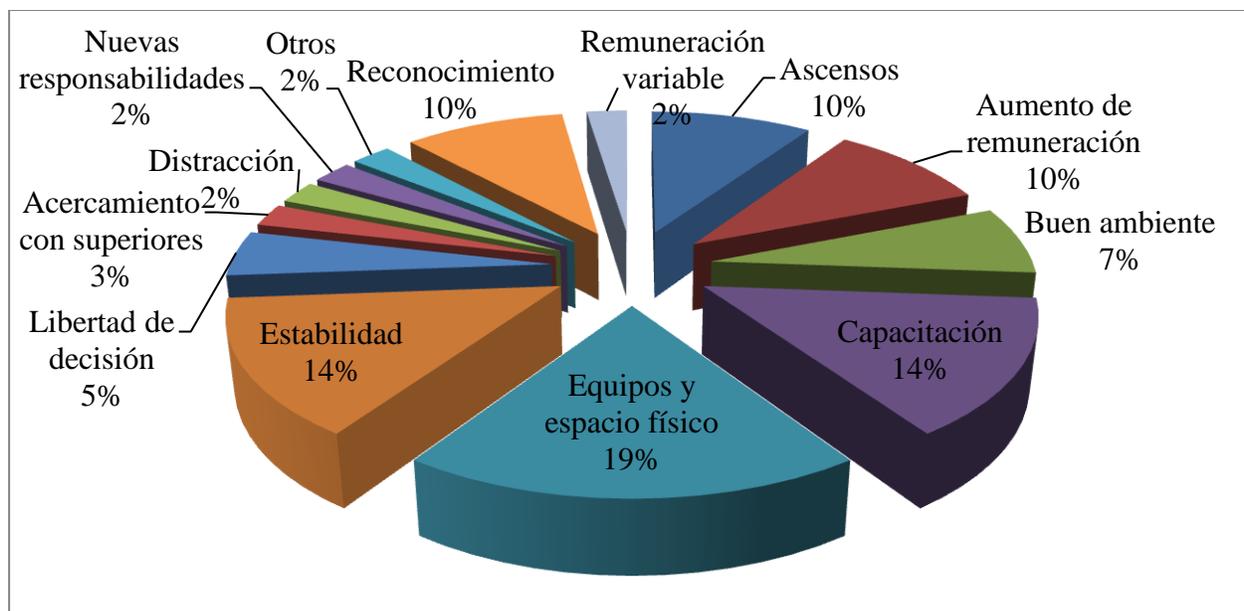
**Figura 8.** *Motivación más importante.* **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

La segunda motivación más importante que les gustaría recibir al personal que se encontraba en un grado de satisfacción normal dentro de la Dirección Administrativa eran un aumento en la remuneración y un buen ambiente de trabajo, ambas con el 24%, luego le sigue las capacitaciones con un 21%, entre otras con menor proporción.



**Figura 9.** Segunda motivación más importante. **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

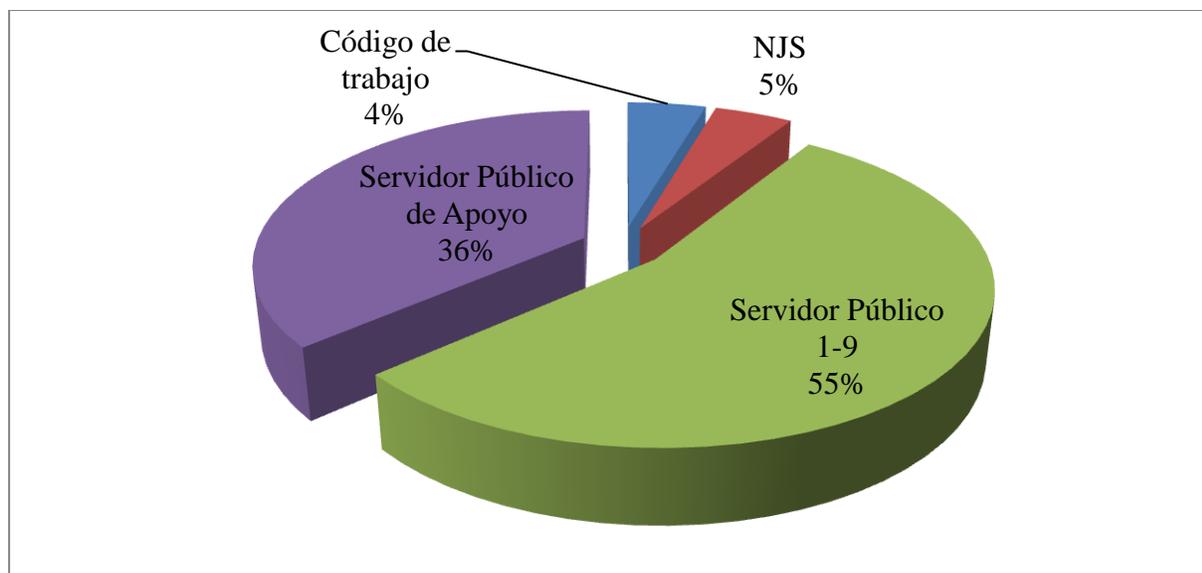
La tercera motivación más importante que les gustaría recibir son equipos y espacio físicos adecuados con un 19%, en segundo y tercer lugar las capacitaciones y estabilidad laboral con 14% cada una, seguidos de ascensos, aumentos en la remuneración mensual unificada y el reconocimiento con 10% cada una, seguido de otras con menor proporción, tal como se muestra en la figura siguiente:



**Figura 10.** Tercera motivación más importante. Tomado de: encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

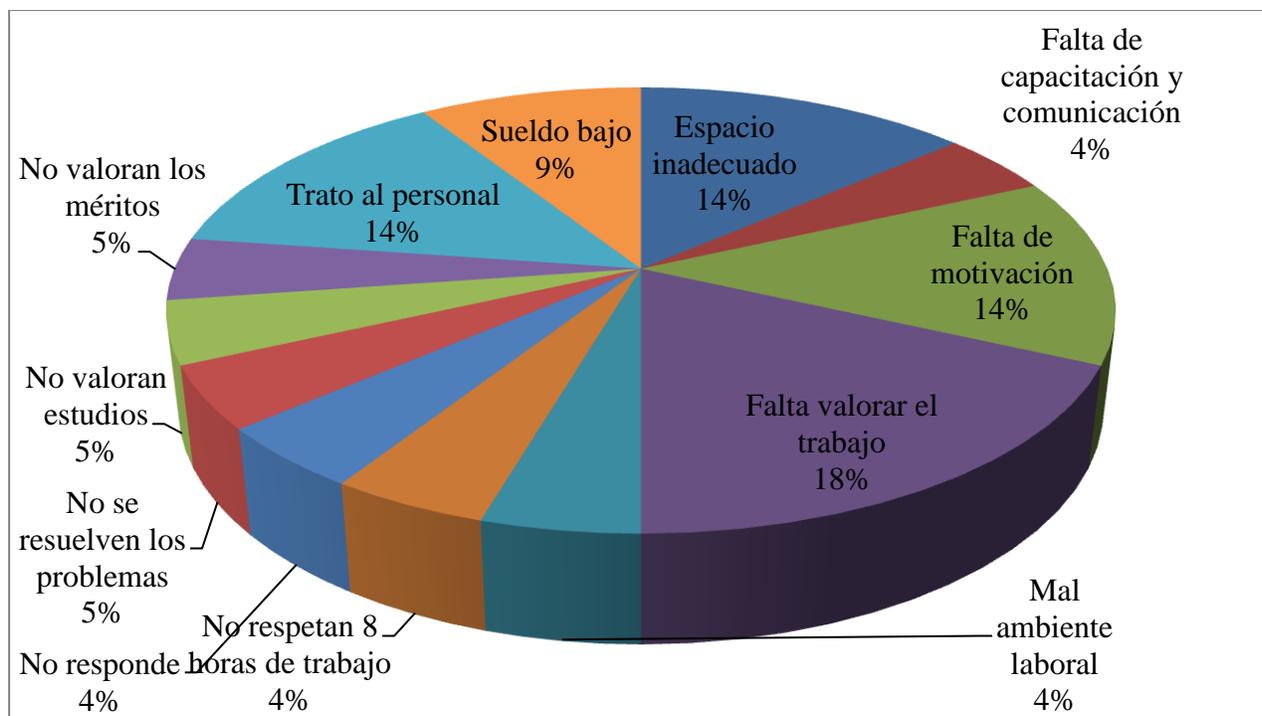
### **Percepción Negativa**

Del 20% que tuvo una percepción negativa (muy insatisfecho e insatisfecho), el 59% fueron del género femenino y 41% hombres. 55% eran servidores públicos de grado 1 al 9, el 36% servidores públicos de apoyo, 5% pertenece al Código de Trabajo y el restante 5% era del Nivel Jerárquico Superior; dicha distribución se describe en la figura que se encuentra a continuación:



**Figura 11.** *Distribución de los servidores públicos con una percepción negativa de las motivaciones actuales.* **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

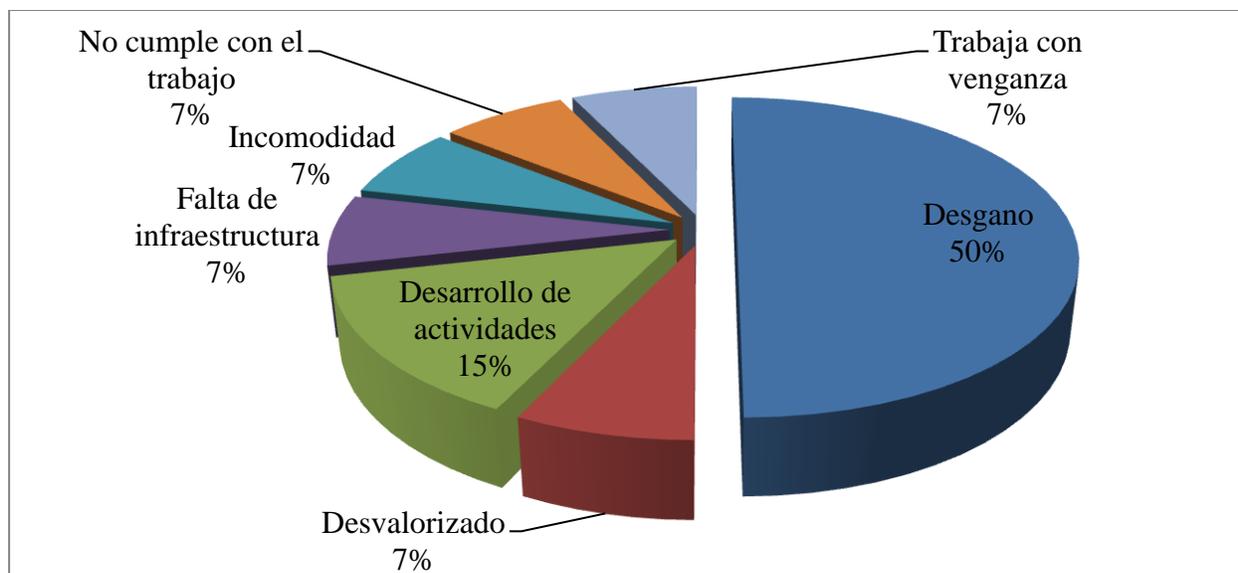
Del personal encuestado que tiene una percepción negativa, el 18% consideró que su trabajo no era valorado, el 14% que el espacio físico donde desarrollaban sus actividades no era el adecuado para ejercer las mismas, otro 14% señaló que no recibía motivación alguna en la Dirección Administrativa, otro 14% estableció que el trato que recibían de sus compañeros de trabajo no era el apropiado, el 9% que recibían un sueldo bajo, la diferencia indicaba varias razones entre las cuales estaban que había una falta de capacitación, mal ambiente laboral, no respetaban su horario laboral, no valoraban sus estudios ni méritos, entre otros; los resultados obtenidos se presentan en la siguiente figura:



**Figura 12.** Motivos por los cuales el personal de la Dirección Administrativa tenía una percepción negativa con las motivaciones existentes. **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

De los encuestados que tenían una percepción negativa de las motivaciones existentes, el 36% supo indicar que no les afectaba la desmotivación en el desempeño de sus funciones y tareas habituales en el lugar de trabajo; sin embargo, el 64% indicó lo contrario; es decir, que en sus actividades sí influía que estén desmotivados.

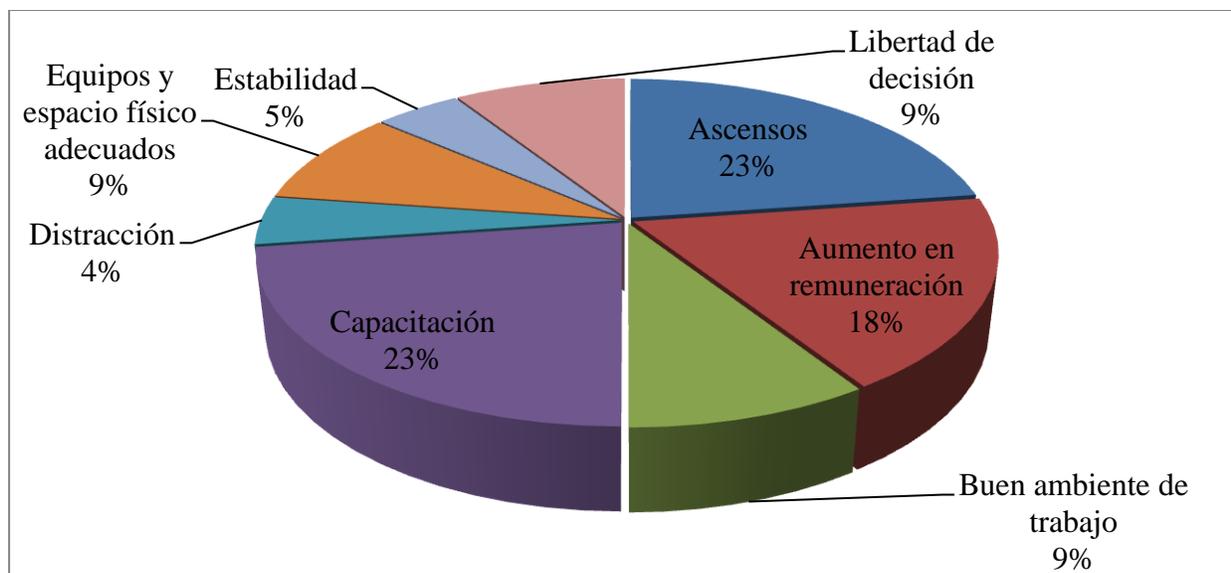
Del 64% que sí les afectaba la desmotivación en el desempeño de sus funciones, indicaron que se ven afectados tal como se ilustra en la figura que se encuentra a continuación:



**Figura 13.** *Cómo afecta la desmotivación a los servidores públicos insatisfechos.* Tomado de: encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

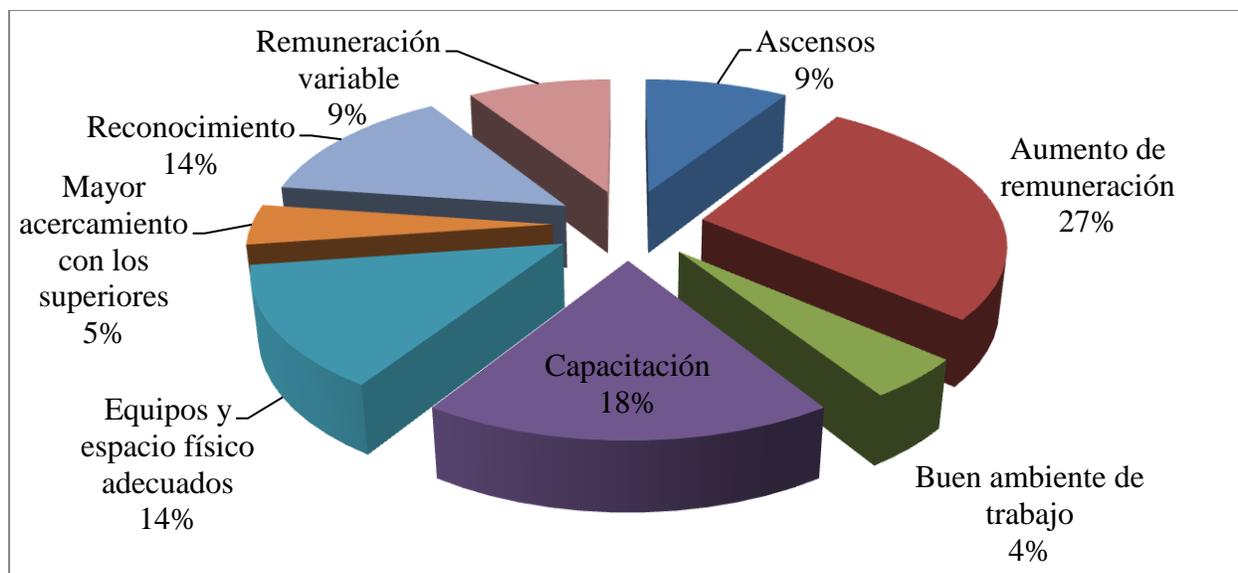
Dentro de una lista de doce motivaciones, se les preguntó a los encuestados que tenían una percepción negativa de las motivaciones existentes en la Dirección Administrativa, cuáles serían las tres más importantes que les gustaría recibir, los resultados se reflejan en las siguientes líneas y figuras.

Respecto a lo que consideraban más importante de recibir como motivación para este grupo de personas se encuentra la capacitación y los ascensos con 23% cada uno, luego un aumento en la remuneración con 18%, le seguían un buen ambiente de trabajo, equipos y espacio físicos y libertad de decisión con 9% cada uno y finalmente en menor proporción la estabilidad y distracción tal como se puede observar a continuación:



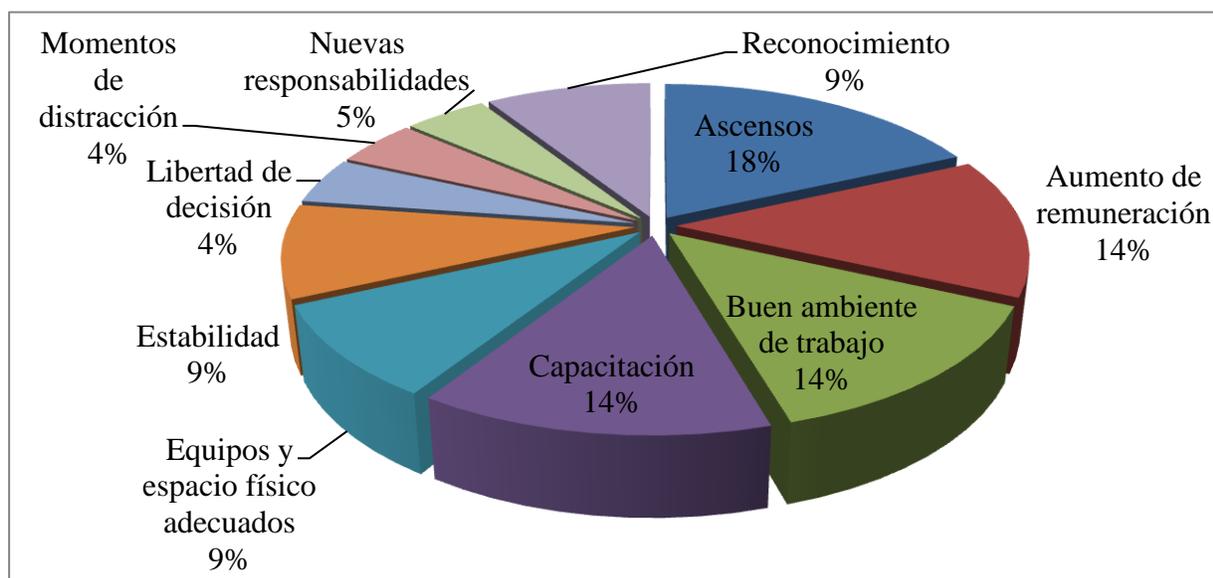
**Figura 14. Motivación más importante. Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

La segunda motivación más importante para este grupo de personas era en 27% un aumento en la remuneración, en segundo lugar capacitaciones con 18%, en tercero equipos y espacio físicos adecuados con 14% y reconocimiento con otro 14%, el resto se distribuía entre ascensos, remuneración variable, buen ambiente de trabajo y un mayor acercamiento con los superiores de la forma en que se muestra en la figura siguiente:



**Figura 15.** Segunda motivación más importante. Tomado de: encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Finalmente, como tercera motivación considerada como más importante por el personal que tenía una percepción negativa de las motivaciones existentes en la Dirección Administrativa se encontraban con 18% los ascensos, con 14% cada uno estaban un aumento en la remuneración, buen ambiente de trabajo y capacitaciones, el resto eran libertad de decisión, momentos de distracción y a designación de nuevas responsabilidades; dichos resultados se muestran en la figura siguiente:



**Figura 16.** Tercera motivación más importante. **Tomado de:** encuesta realizada a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas.

Es importante mencionar que del 14% que mencionó que estaba insatisfecho con las motivaciones por considerar que no existían las mismas en la Dirección Administrativa, el 67% indicó que lo primero que les gustaría recibir como motivación sería capacitación y el otro 33% que le gustaría que se adecúen los equipos y espacio físico.

## RESUMEN

Según la metodología utilizada en la investigación se determinaron las variables, el alcance del estudio, las técnicas utilizadas para la recolección de datos, los procedimientos y análisis de los resultados en base a los objetivos planteados mediante la interpretación y valoración del investigador. Los resultados más relevantes son los que se describen a continuación:

Se pudo observar que el 41 % del personal encuestado tenía una percepción *positiva* (satisfecho y muy satisfecho) respecto a las motivaciones existentes en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, el 39% estaba *neutral* (normal) y el 20% restante tenía una percepción *negativa* (muy insatisfecho e insatisfecho).

Las encuestas revelaron que los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas mostraban factores intrínsecos (No valoran mi trabajo, falta de motivación, falta de capacitación, no valoran estudios ni méritos y no se resuelven los problemas) y extrínsecos (espacio inadecuado, mal trato entre compañeros, sueldo bajo, mal ambiente laboral, no respetan 8 horas de trabajo) al momento de evaluar sus motivaciones, tal como lo señala La Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Franklin & Krieger, 2011).

Del personal encuestado que tuvo una percepción negativa, se detectó que el 18% consideró que su trabajo no era valorado, el 14% que el espacio físico donde desarrollan sus actividades no era el adecuado para ejercer las mismas, otro 14% señaló que no recibía motivación alguna en la Dirección Administrativa, otro 14% estableció que el trato que recibía de sus compañeros de trabajo no era el apropiado, el 9% que recibían un sueldo bajo, la diferencia indicaba varias razones entre las cuales estaban que había una falta de capacitación, mal ambiente

laboral, no respetaban su horario laboral, no valoraban sus estudios ni méritos, entre otros.

Respecto a lo que consideraban más importante de recibir como motivación, se encontraban la capacitación y los ascensos con 23% cada uno, luego un aumento en la remuneración con 18%, le seguía un buen ambiente de trabajo, equipos y espacio físicos y libertad de decisión con 9% cada uno y finalmente en menor proporción la estabilidad y distracción. El 36% supo indicar que no les afecta la desmotivación en el desempeño de sus funciones y tareas habituales en el lugar de trabajo; sin embargo, el 64% indicó lo contrario; es decir, que en sus actividades sí influía que estén desmotivados.

Es importante indicar que del 14% que mencionó que estaba insatisfecho con las motivaciones por considerar que no existían las mismas en la Dirección Administrativa, el 67% indicó que lo primero que les gustaría recibir como motivación sería capacitación y el otro 33% que le gustaría que se adecúen los equipos y espacio físico.

En el grupo de servidores que tenían un grado de satisfacción *normal*, se pudo evidenciar que el 10 % tuvo una respuesta positiva respecto de los motivos para sentirse así, el 16% *neutra* y el 22% una respuesta *negativa*; de este último grupo (respuesta negativa) el 27% dijo que no había motivación, el 23% que existía una falta de capacitación, el 9% que había inestabilidad laboral y otro 9 % que había un ambiente inadecuado y el restante 30% dio diferentes razones. Respecto a lo que consideraban más importante de recibir como motivación, se encontraba en primer lugar la capacitación con un 36%, en segundo lugar un aumento en su remuneración con un 17%, en tercer lugar con un 14% un buen ambiente de trabajo, el porcentaje restante se distribuyó en las otras opciones. Referente a si las motivaciones laborales afectaban el desempeño de sus funciones y actividades diarias en el lugar de trabajo, el 45% consideró que la desmotivación no afectaba en el desempeño de sus funciones; por el contrario el 43% indicó que

sí les afecta y el 12% mencionó que a ellos no les era aplicable la pregunta dado que no estaban satisfechos ni insatisfechos con las motivaciones actuales.

Cabe recalcar que del 27% que mencionó que sentía un grado de satisfacción normal con las motivaciones por considerar que no existían las mismas en la Dirección Administrativa, indicaron todos en igual porcentaje; es decir cada uno con 17%, que lo primero que les gustaría recibir como motivación serían ascensos, aumento de remuneración, buen ambiente de trabajo, capacitación, mayor acercamiento con el Director y reconocimiento.

De lo expuesto, se puede concluir que las razones para tener una percepción neutra o negativa de las motivaciones existentes no tenían una relación directa con el primer factor que a esas mismas personas les gustaría recibir como motivación; razón por la cual se propondrán acciones basadas en las causas de su insatisfacción y no necesariamente en lo primero que les gustaría recibir como motivación.

## CAPITULO IV

### **Plan de Acción (Propuesta correctiva o preventiva)**

En este capítulo y en base a los resultados obtenidos en el Marco Metodológico , se presentará una propuesta de Plan de Acción que permita ejecutar acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, basado en sus motivaciones.

#### **Parámetros del Plan de Acción**

El Plan de Acción antes mencionado contiene los siguientes seis parámetros básicos:

- Estrategia
- Programa
- Acciones
- Recursos necesarios
- Plazos
- Responsable

Cabe recalcar que las propuestas que se recomiendan a continuación, no sólo beneficiarán al personal que tuvo algún grado de insatisfacción o neutralidad con las motivaciones existentes dentro del área analizada, sino que también favorecerán a los servidores públicos que tenían una percepción positiva (satisfecho, muy satisfecho) de las mismas; es decir, se buscará el beneficio de todos los servidores públicos de la Dirección Administrativa.

### **Percepción *Neutra***

Respecto a las razones para sentirse en el grado de satisfacción *normal*, del 22% una respuesta *negativa*, el 27% dijo que no hay motivación, el 23% que existía una falta de capacitación, el 9% que hay inestabilidad laboral y otro 9 % que había un ambiente inadecuado y el restante 30% dio diferentes razones.

### **No hay motivación**

Del 27% que mencionó que sentía un grado de satisfacción normal con las motivaciones por considerar que no existían las mismas en la Dirección Administrativa, indicaron todos en igual porcentaje; es decir cada uno con 17%, que lo *primero* que les gustaría recibir como motivación serían ascensos, aumento de remuneración, buen ambiente de trabajo, capacitación, mayor acercamiento con el Director y reconocimiento.

### **Ascensos**

- Estrategia.- Elaborar un plan para promover a los servidores públicos con el fin de que ocupen cargos de niveles superiores, sean estos vacantes o creados.
- Programa.- Plan de ascensos en el Gobierno Provincial del Guayas
- Acciones.- Determinación del número de cargos públicos vacantes o de nueva creación. Establecimiento del perfil del cargo (títulos, experiencia, capacitaciones). Convocatoria a concurso de méritos y oposición. Declaración de ganador al mejor puntuado. Emisión de nombramiento provisional. Emisión de nombramiento definitivo (si cumplierse a satisfacción durante el nombramiento provisional).

- Recursos necesarios.- Un servidor público encargado del levantamiento de los cargos vacantes o nuevos y del perfil de los mismos.
- Plazos.- El tercer cuatrimestre del año 2015.
- Responsable.- El Director de Talento Humano, el Director Administrativo, Subdirector de Gestión de Talento Humano y el Jefe de Desarrollo Institucional.

### **Aumento en la remuneración**

En referencia a esta insatisfacción, el Ministerio de Relaciones Laborales es el ente rector encargado de establecer los valores de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas de los servidores públicos, y el Gobierno Provincial del Guayas en base a los perfiles de los cargos se ajusta a esas escalas ya establecidas por la entidad antes mencionada; por ende, esta motivación no podría ser cubierta por la entidad al no depender de ella los parámetros para determinar los sueldos.

### **Buen ambiente de trabajo / Ambiente inadecuado**

- Estrategia.- Mejorar el ambiente laboral de la Dirección Administrativa en lo que a espacio físico se refiere.
- Programa.- Adecuación de instalaciones de la Dirección Administrativa
- Acciones.- Levantamiento de los planos para el mejoramiento de las instalaciones. Medición del espacio ideal para el área de trabajo según el número de empleados. Asignación de fondos para la adecuación. Publicación en el Plan Anual de Contrataciones de la entidad. Contratación. Recepción a satisfacción.
- Recursos necesarios.- El presupuesto aproximado para las adecuaciones sería para la remodelación de las bodegas de la Dirección Administrativa \$270 000, remodelación y

ampliación de talleres \$300000, rediseño del área de ingreso personal \$ 40000, remodelación de oficinas de la Dirección Administrativa \$120 000. Estas adecuaciones serían realizadas por algún constructor externo.

- Plazos.- Desde el 2 de mayo (luego de época invernal) al 31 de diciembre de 2016.
- Responsable.- Director Administrativo y el Subdirector de Servicios Institucionales.

### **Capacitación**

- Estrategia.- Elaborar un plan para aumentar los conocimientos técnicos sobre las diferentes áreas que se manejan en la Dirección Administrativa.
- Programa.- Capacitación en contratación pública, control de vehículos, control de bodegas y almacenamiento, mecánica, control interno.
- Acciones.- Determinación del número de servidores públicos que se beneficiarán de las capacitaciones. Conocimiento de las entidades que imparten esa materia. Inicio del proceso de contratación. Multiplicación de conocimientos con el personal de la Dirección que no se benefició de la capacitación.
- Recursos necesarios.- Se dispondrá de alrededor de USD 5 000 para el plan de capacitaciones del año 2015 en las materias señaladas.
- Plazos.- El segundo cuatrimestre del año 2015.
- Responsable.- El Director de Talento Humano, el Director Administrativo, Subdirector de Gestión de Talento Humano, el Jefe de la Unidad de Capacitación.

### **Mayor acercamiento con el Director**

- Estrategia.- Elaborar un plan para socializar entre todos los servidores públicos de la Dirección Administrativa.

- Programa.- Interacción con las máximas autoridades.
- Acciones.- Organización de una mañana deportiva (jornada no laboral) que acerque a las máximas autoridades con los servidores públicos de menor jerarquía. Definición de fecha, equipos, premios.
- Recursos necesarios.- Un servidor público encargado de la organización del evento en las canchas creadas por el Gobierno Provincial del Guayas. Se dispondrá de USD 1 500 para la alimentación y bebidas de los asistentes al evento.
- Plazos.- El tercer cuatrimestre del año 2015 (Después de la época invernal).
- Responsable.- El Director de Talento Humano y el Director Administrativo.

### **Reconocimiento**

- Estrategia.- Establecer en la página web de la entidad, un segmento que se refiera al empleado más destacado de la semana.
- Programa.- Valorización laboral de los trabajadores.
- Acciones.- Determinación los parámetros de valoración de los empleados, tales como cumplimiento de tareas y objetivos, nuevas iniciativas en las actividades que realizan, conocimientos técnicos del cargo, buena relación con los compañeros, etcétera.  
Publicación de manera semanal en la página web de la entidad al empleado más destacado. Capacitación al que aparezca mayor cantidad de veces como más destacado, en la institución donde éste elija, siempre y cuando el tema esté relacionado con sus funciones.

- Recursos necesarios.- Dos servidores públicos (Uno de Talento Humano y otro de la Dirección Administrativa). Se dispondrá alrededor de \$1000 para la capacitación del servidor más destacado de la entidad.
- Plazos.- Desde el primero de enero al 31 de diciembre de cada año.
- Responsable.- El Director de Talento Humano en conjunto con el Director Administrativo.

### **Inestabilidad laboral**

- Estrategia.- Definir los cargos que deben tener servidores públicos titulares.
- Programa.- Plan de estabilidad laboral en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas
- Acciones.- Determinación del número de cargos que no tienen un servidor público titular (encargos) o tienen un contrato ocasional. Definición de los cargos definitivos dentro de la estructura organizacional de la entidad. Convocatoria a concurso de méritos y oposición. Declaración de ganador al mejor puntuado. Emisión de nombramiento provisional. Emisión de nombramiento definitivo (si cumpliera a satisfacción durante el nombramiento provisional).
- Recursos necesarios.- Un servidor público encargado del levantamiento de los puestos encargados o con contrato ocasional y de determinar los cargos definitivos.
- Plazos.- El tercer cuatrimestre del año 2015.
- Responsable.- El Director de Talento Humano, el Director Administrativo, Subdirector de Gestión de Talento Humano, el Jefe de Desarrollo Institucional y el Jefe de Unidad de Desarrollo y Gestión de Procesos.

## **Percepción *Negativa***

Del personal encuestado que tuvo una percepción negativa, se detectó que el 18% consideró que su trabajo no era valorado, el 14% que el espacio físico donde desarrollaban sus actividades no era el adecuado para ejercer las mismas, otro 14% señaló que no recibía motivación alguna en la Dirección Administrativa, otro 14% estableció que el trato que recibía de sus compañeros de trabajo no era el apropiado, el 9% que recibían un sueldo bajo, la diferencia indicaba varias razones entre las cuales estaban que había una falta de capacitación, mal ambiente laboral, no respetaban su horario laboral, no valoraban sus estudios ni méritos, entre otros

## **No recibe motivación**

Considerando que del 14% que mencionó que estaba insatisfecho con las motivaciones por considerar que no existían las mismas en la Dirección Administrativa, el 67% indicó que lo primero que les gustaría recibir como motivación sería capacitación y el otro 33% que le gustaría que se adecúen los equipos y espacio físico; ambas acciones fueron ya comentadas en el Plan de Acción propuesto.

## **Trato inapropiado**

- Estrategia.- Elaborar un plan para aumentar las buenas relaciones entre compañeros sin importar las jerarquías.
- Programa.- Capacitación en ambiente laboral, liderazgo, coaching.
- Acciones.- Establecimiento del número de servidores públicos que se beneficiarán de las capacitaciones. Conocimiento de las entidades que imparten esa materia. Inicio el proceso

de contratación. Multiplicación de conocimientos con el personal de la Dirección que no se benefició de la capacitación.

- Recursos necesarios.- Se dispondrá de alrededor de USD 5 000 para el plan de capacitaciones del año 2015 en las materias señaladas.
- Plazos.- El tercer cuatrimestre del año 2015.
- Responsable.- El Director de Talento Humano, el Director Administrativo, El Jefe del Subsistema de Capacitación.

### **Jornada laboral**

- Estrategia.- Planificar las actividades laborales para conseguir objetivos propuestos.
- Programa.- Planificación de actividades
- Acciones.- Establecimiento de metas y objetivos. Planificación de actividades a desarrollar para alcanzar los mismos. Establecimiento de horas adicionales a las de la jornada laboral para alcanzar metas. Solicitud de presupuesto para realizar el pago de horas suplementarias y extraordinarias. Aprobación para trabajar en jornadas extendidas según la normativa emitida para el caso. Liquidación y pago de horas suplementarias y extraordinarias.
- Recursos necesarios.- Un servidor público de la Dirección Administrativa que planifique las actividades y determine los recursos financieros necesarios para cubrir dicho trabajo fuera de la jornada habitual.
- Plazos.- Del primero de enero al 31 de diciembre del año 2015.
- Responsable.- El Director de Talento Humano, el Director Administrativo, Director Financiero

Por lo expuesto, se requerirán alrededor de USD 750 000 (Setecientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América) para poder ejecutar el plan de acción propuesto basado en las motivaciones de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, con lo cual se buscará mejorar su desempeño.

## RESUMEN

En este capítulo se presentó una propuesta de Plan de Acción que permitiría ejecutar acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, basado en sus motivaciones.

El Plan de Acción buscaba el beneficio de todos los servidores públicos de la Dirección Administrativa, tanto de los satisfechos como los insatisfechos con las motivaciones recibidas. Dicho plan se basó en seis parámetros como la estrategia, programa, acciones, recursos necesarios, plazos y responsables.

Las acciones que se deberán realizar según las motivaciones de los colaboradores del área examinada serían la elaboración de un plan de ascensos, mejoras en el espacio físico, elaboración de un plan de capacitaciones y de otro plan para que exista un mayor acercamiento entre los altos mandos con todos los compañeros, el reconocimiento a los empleados más destacados, definición de cargos para titularizar servidores públicos, el mejoramiento en el trato entre compañeros y planificación de horarios fuera de la jornada habitual de trabajo.

Finalmente, se consideró que será necesario un presupuesto de alrededor de USD 750 000 (Setecientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América) para poder ejecutar el plan de acción propuesto basado en las motivaciones de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, con lo cual se buscará mejorar su desempeño.

## CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada, a continuación se presentan las conclusiones finales de conformidad con cada uno de los objetivos planteados de manera inicial.

Luego de determinar y conocer las teorías de la motivación, la más relevante para el trabajo de investigación fue la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Franklin & Krieger, 2011); ya que, las encuestas realizadas a los servidores públicos de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas revelaron que dichos trabajadores mostraban factores intrínsecos (No valoran mi trabajo, falta de motivación, falta de capacitación, no valoran estudios ni méritos y no se resuelven los problemas) y extrínsecos (espacio inadecuado, mal trato entre compañeros, sueldo bajo, mal ambiente laboral, no respetan 8 horas de trabajo) al momento de evaluar sus motivaciones dentro del área en la entidad.

Se estableció el contexto del Gobierno Provincial del Guayas y de su Dirección Administrativa, determinando también cuáles eran las motivaciones laborales que se podían aplicar en dicha área basado en las respuestas otorgadas por el personal encuestado que tuvo una percepción negativa, de lo cual se detectó que el 18% consideró que su trabajo no era valorado, el 14% que el espacio físico donde desarrollan sus actividades no era el adecuado para ejercer las mismas, otro 14% señaló que no recibía motivación alguna en la Dirección Administrativa, otro 14% estableció que el trato que recibía de sus compañeros de trabajo no era el apropiado, el 9% que recibían un sueldo bajo, la diferencia indicaba varias razones entre las cuales estaban que había una falta de capacitación, mal ambiente laboral, no respetaban su horario laboral, no valoraban sus estudios ni méritos, entre otros.

Respecto a lo que consideraban más importante de recibir como motivación, se encontraban la capacitación y los ascensos con 23% cada uno, luego un aumento en la remuneración con 18%, le seguía un buen ambiente de trabajo, equipos y espacio físicos y libertad de decisión con 9% cada uno y finalmente en menor proporción la estabilidad y distracción.

Se estableció el grado de satisfacción existente en el personal que laboraba en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, referente a las motivaciones laborales que se aplican actualmente en dicha unidad y se pudo evidenciar que el 41 % del personal encuestado tenía una percepción *positiva* (satisfecho y muy satisfecho) respecto a las motivaciones existentes en la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, el 39% estaba *neutral* (normal) y el 20% restante tenía una percepción *negativa* (muy insatisfecho e insatisfecho).

Se logró determinar las motivaciones laborales que podrían mejorar el desempeño en las funciones de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas; dado que el 45% consideró que la desmotivación no afectaba en el desempeño de sus funciones y actividades diarias de trabajo; por el contrario el 43% indicó que sí les afecta y el 12% mencionó que a ellos no les era aplicable la pregunta dado que no estaban satisfechos ni insatisfechos con las motivaciones actuales.

Finalmente, se presentó una propuesta de Plan de Acción que permita ejecutar acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Dirección Administrativa del Gobierno Provincial del Guayas, basado en sus motivaciones. Dichas acciones contribuirán a la mejora del nivel de satisfacción de los empleados de la organización.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere al Director Administrativo aplicar el Plan de Acción propuesto en el presente documento con el fin de que se motive al personal de la Dirección a su cargo, luego de lo cual debería hacerse un seguimiento para medir el grado de satisfacción una vez dada la implementación recomendada.

Se recomienda que el Director Administrativo coordine con el Director de Talento Humano, para que durante la aplicación del presente Plan de Acción, ofrezca la colaboración del personal a su cargo y se pueda obtener la retroalimentación requerida con el fin de analizar las metas y objetivos alcanzados.

Se sugiere al Director de Talento Humano que se realice un análisis de las motivaciones existentes y esperadas de todo el personal del Gobierno Provincial del Guayas con el objeto de replicar el presente trabajo dentro de toda la institución y mejorar de esta forma el clima organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional del Ecuador (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Montecristi: Autor.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley de Servicio Público*. Quito: Autor.

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Autor.

Bateman T. & Snell S. (2009). *Administración* (8va. ed.) Méjico: Mc Graw Hill

Bustamante, E.(2012). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*.3(1), 35-49

Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. ed.). Méjico: Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (1era. ed). Méjico: Mc Graw Hill.

Delgado, M. & Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. (Tesis de maestría). Universidad Central, Caracas, Venezuela.

Dessler (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson

Dubrin A. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9na. ed.). Méjico: Pearson.

Escobedo G. & Lucio M. (2011). *Conceptos y elementos de una cultura organizacional*.

Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/cultura-organizacional-2/>

Franklin E. & Krieger M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina* (1era. ed.). Méjico: Pearson.

Gobierno Provincial del Guayas (2011). *Manual de Puestos*. Guayaquil: Autor.

Gobierno Provincial del Guayas. (2011). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y Estructura Ocupacional del Gobierno Provincial del Guayas*. Guayaquil: Autor.

Gómez L, Balkin D. & Cardy R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ta.ed.). Madrid: Pearson.

Hitt, Black & Porter (2006). *Administración* (9na. ed.) Méjico: Pearson

Jesús García (2007). *Haga que lo hagan*. Madrid: FC Editorial

Koontz H., Weihrich H. & Cannice M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ta. ed.) Méjico: Mc Graw Hill

Maristany J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. ed.). Méjico: Pearson

Martha Alles (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2da. ed.).Buenos Aires: Granica.

Martínez, J.A. (2011). *La motivación laboral en la empresa: Un contrato moral entre el empresario y colaborador*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg2.htm>

McShane y Von Glinow (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos* (Barcelona : Bresa Editorial).

Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Reformas a las Norma para el pago de la remuneración variable por eficiencia para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramientos o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción*. Quito: Autor.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Norma Sustitutiva para la norma técnica para el pago de remuneración variable por eficiencia para la o el Presidente de la República, la o el Vicepresidente de la República y las o los servidores públicos comprendidos en el Nivel Jerárquico Superior de la Administración Pública Central e Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva*. Quito: Autor.

Ministerio de Relaciones Laborales. (2015). *Reforma al Acuerdo Ministerial No.0197 de 21 de noviembre de 2012*. Quito: Autor.

Münch L.(2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1era. ed.). Méjico: Pearson.

*Políticas de Regulación y Control de Gestión Pública (2013)*. Recuperado el 25 de junio de 2013, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/politicas-y-normas-del-sector-publico/>

R. Wayne Mondy (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Recuperado el 16 de octubre de 2013, de <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

Recuperado el 25 de junio de 2013 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/politicas-y-normas-del-sector-publico/>

Robbins S. & Coulter M. (2010). *Administración* (10ma. ed.) Méjico: Pearson

Robbins S. & Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13era.ed.). Méjico: Pearson.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Autor.

Varela R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y compensaciones* (1era.ed.).Méjico: Pearson.

**APÉNDICE**

Apéndice 1. Estructura orgánica de la Dirección Administrativa	41
--	----