



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
TRABAJO INTEGRADOR FINAL

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: MOTIVACIÓN Y CLIMA  
LABORAL

DOCENTE: WELSH, VANESSA

AUTORES:

BOSSIO, ÁNGELES LU: 1018932

TRUCCO, MARÍA FLORENCIA LU: 1020455

## **INDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	página 3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL</b> .....	9
1.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.....	9
1.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	10
1.3 TEORIAS DEL PROCESO EN LA MOTIVACIÓN.....	12
1.4 INSTRUMENTOS MOTIVACIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE HOY .....	14
<b>CAPÍTULO II: CLIMA LABORAL</b> .....	18
2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA/ AMBIENTE LABORAL.....	18
2.2 BENEFICIOS DEL BUEN CLIMA LABORAL.....	19
2.3 CLIMA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AMBIENTES PROPICIOS DE TRABAJO.....	20
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	22
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN</b> .....	23

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	24
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE--	48
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	50
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA DOCUMENTACIÓN RELEVADA---	53
3.5 ANÁLISIS CRUZADO DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS-----	57
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>64</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>66</b>

## **RESUMEN.**

El siguiente trabajo de investigación aborda como temática principal la motivación en el sector público, entendiéndola como actor principal en el desempeño de los empleados de este sector.

Específicamente, este trabajo se centra en analizar la motivación y desmotivación, y su influencia dentro del clima laboral en un sector específico muy importante de la administración pública, como lo es el Poder Legislativo Nacional.

Esta tesis toma como problemática fundamental la existencia de un modelo motivacional acorde y si este es realmente efectivo en su aplicación. Además, desarrolla la importancia de la motivación en el clima laboral y cuáles son los beneficios que ésta trae aparejado.

Como trabajo de campo principal, se realizaron encuestas a empleados del sector estudiado y se contrastaron estos resultados con teorías motivacionales clásicas.

Como principal resultado, se observa que dicho sector, se rige de un modelo motivacional pero que, a su vez, presenta diversas fallas lo que genera distorsiones en sus resultados. Esto además, no genera un clima laboral negativo y por el contrario, existe cierto régimen de beneficios con lo que los empleados que, en su mayoría, se encuentran satisfechos.

Palabras claves: Motivación, Clima Laboral, Administración Pública, Poder Legislativo Nacional.

## **INTRODUCCIÓN.**

Actualmente, de acuerdo a una nota emitida por la Federación Argentina de consejos de Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) se sostiene que las leyes sobre empleo público han sido, y son ignoradas, por las entidades públicas.

Los empleados públicos se rigen por convenios nacionales, provinciales y municipales, y no se encuentran amparados por la LCT. “Si bien los derechos y obligaciones son similares al resto de los trabajadores, se resalta el derecho a la estabilidad y la existencia de procedimientos de reclutamiento, promociones y sanciones”.

El extracto del trabajo de investigación presentado en las XVII Jornadas Nacionales de Jóvenes Profesionales de Ciencias económicas continúa narrando que, si bien existen procesos acordes para calificar anualmente a los empleados de acuerdo a su rendimiento, que además, éstos son base para un sistema de promociones, no se aplican en la práctica, lo que puede repercutir en “premiar a quien no se lo merece, o no reconocer a quien realiza sus tareas con eficiencia y compromiso, generando desmotivación y repercutiendo en la disminución del rendimiento laboral”.

Es por esto, que los procedimientos y la administración de personal es manejada "a gusto", lo cual genera diversas cuestiones como:

- El ingreso a la planta estatal por contacto político o sindical.
- Promociones por amiguismo.
- La calificación anual de ascenso de los empleados en base al desempeño no aplica, lo que genera premios para quienes no lo merecen o no reconocen a quienes realizan las tareas con voluntad y dedicación, generando situación de desmotivación y bajo rendimiento

para quienes sí se preocupan y enfocan sus esfuerzos para el logro de los objetivos.

Situándonos en el campo laboral, es indispensable que quien determine las acciones a realizar en cada empleo, se valga de un esquema, de un plan o simplemente de un modelo motivacional para guiar cada una de las tareas a realizar. La falta de factores motivacionales conduce irremediablemente a un mal desempeño en las tareas, o peor aún, al fracaso de los objetivos.

La motivación es protagonista principal a la hora de desempeñar cualquier tipo de tarea. Entendiéndola como 'el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta' (Ellemers, De Gilder, Haslam. 2004).

Asimismo la ausencia de motivación tiene un impacto directo en el clima laboral. Cuando los trabajadores están motivados, este clima es favorable, mejora, se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo e interés, en caso contrario, se deriva en un estado de agresividad e inconformidad.

Además, "la falta de planificación del trabajo por los directivos, la escasa atención a la formación de los empleados, los desajustes entre las características del puesto y la formación recibida y, como resultados de esto, la desmotivación, son factores desencadenantes de un mal clima laboral.

Considerar al factor motivación como un elemento aislado es un error. Las organizaciones son un "todo" en las cuales un factor (motivación) se ve afectado, y afecta, directamente a la organización.

Es necesario aclarar que, "los empleados públicos suelen mostrar niveles inferiores de satisfacción en el trabajo, de compromiso organizativo y de

motivación en general". Esto puede deberse a la rutinización de las tareas, la alta burocracia administrativa, la falta de sentido de pertenencia, entre otros.

La Administración Pública junto con el estado, está compuesta por tres poderes; Ejecutivo, Legislativo y Judicial, regulados cada uno de ellos por diversas leyes. En esta investigación se estudiará el Poder Legislativo, por lo tanto se hace necesario considerar analizar la ley número 24600 que regula los derechos y obligaciones del empleado legislativo donde inicialmente aclara:

‘ARTICULO 1º — El presente estatuto es aplicable a las personas físicas que en virtud de un acto administrativo emanado de autoridad competente, presten servicios remunerados en el ámbito del Poder Legislativo nacional’.

ARTICULO 2º — Quedan excluidos del ámbito de aplicación de este régimen jurídico los legisladores nacionales, los secretarios y prosecretarios de cada una de las Cámaras del Honorable Congreso de la Nación y el personal de la Auditoría General de la Nación’.

En consecuencia las preguntas que la investigación buscó responder fueron:

- ¿Es eficiente el modelo motivacional utilizado en el Poder Legislativo Nacional?
- ¿Cuál es la situación actual con respecto a la motivación en el Poder Legislativo Nacional?
- ¿Qué beneficios le otorga la motivación de los empleados al clima laboral en la administración pública?
- ¿Por qué es importante contar con un buen clima laboral en el Poder Legislativo Nacional?



El objetivo general que éste estudio presenta es conocer si la estructura de modelo motivacional que se aplica y el clima laboral que afecta directamente a los empleados, corresponde a una administración efectiva de Recursos Humanos dentro del poder Legislativo Nacional Argentino.

Dentro de los objetivos específicos de estudio proponemos:

- a) Explorar la situación actual de la gestión de Recursos Humanos dentro del ámbito de estudio.
- b) Determinar la existencia o no de una estrategia de Recursos Humanos orientada a políticas motivacionales.
  - B1) Examinar qué es lo que mayoritariamente motiva a los empleados públicos.
  - B2) Cuáles son los proyectos o modificaciones que se han realizado en relación a la motivación de los empleados.
- c) Analizar el clima laboral actual del Poder Legislativo y la influencia de la motivación de los empleados en el mismo.

La hipótesis que sostiene éste trabajo es la siguiente: En el Poder Legislativo Nacional no se cumple, o no existe, una buena planificación en materia de motivación. Los planes y programas destinados a los empleados no son los adecuados y existe una cultura de promociones fundada en relaciones sociales y no en las capacidades laborales, lo que desalienta el clima laboral.

Teniendo en cuenta que gran parte de la población activa se encuentra empleada por el sector público, consideramos como una problemática de

interés, conocer cuál es la situación actual con relación a las variables de motivación y clima laboral dentro de este ámbito.

Los resultados esperados para este estudio son, en principio, obtener una aproximación que nos permita distinguir qué teoría motivacional se aplica dentro de la administración pública, si ésta es efectiva o no, y si el personal está motivado. De no ser así, cuáles son las causas de esta desmotivación.

Además, llegar a conocer la situación del clima laboral, entendiéndolo como la calidad en el ambiente, y si éste se relaciona directamente con la variable motivación.

# **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I: MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL**

### **1.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN:**

La motivación es el “esfuerzo relativo a un objetivo cualquiera”. Sarasqueta (2010).

Si bien hay muchas definiciones sobre motivación, esta es la que permite tener una orientación hacia lo laboral.

El autor de esta definición sostiene que en la misma se incluyen elementos básicos como lo son la intensidad, que es el impulso que tiene la persona para actuar, la dirección, que es hacia donde se guían las acciones para lograr los objetivos, y por último, la persistencia, que considera el tiempo que se mantienen los esfuerzos. Sarasqueta(2010).

Todas las personas son diferentes, con distintos objetivos y aspiraciones, por lo tanto, no todas se motivan de la misma manera. Es por esto que "los paquetes motivacionales se personalizan para optimizar su valor". Cravino(2003)

Es necesario aclarar que motivar no es lo mismo que compensar. "Si el trabajo es un sufrimiento o un sacrificio, parece necesario compensarlo mediante un sueldo o beneficios". Cravino (2003). Pero, si el trabajo es una parte importante de nuestro proyecto de vida, y de nuestra esencia como seres humanos, el 'paquete de motivación' está orientado a estimularnos aún más hacia los logros que perseguimos tanto individual como colectivamente.

Dicho esto, se puede decir que la motivación es todo aquello que influye, positivamente, en el comportamiento de toda persona cuando se busca obtener cierto resultado. Impulsa a una persona a actuar de determinada manera.

Puede afectar no sólo la adquisición de conocimientos y habilidades de las personas, sino también cómo y en qué medida se utilizan sus habilidades y capacidades.

La motivación es considerada un proceso, una serie de fases consecutivas que llevan a la persona a actuar, teniendo en cuenta que no todas se motivan con lo mismo y tampoco con la misma intensidad, cada persona adaptará su proceso de acuerdo a sus necesidades.

En el proceso, se genera una necesidad que es lo que lleva a que la persona pierda su equilibrio y buscará disminuir esa tensión a través de una acción, si se alcanza el logro de la acción, se satisface la necesidad, de lo contrario genera frustración. Sarasqueta (2010)

A partir de la definición y explicación del proceso de motivación será necesario conocer las teorías que hacen foco en las necesidades, preferencias y orientaciones que llevan a las personas a moverse para poder alcanzarlos.

## **1.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES MÁS USADAS:**

Las teorías del proceso de la motivación se enfocan en entender la forma en que la gente elige comportarse para satisfacer sus necesidades. Asimismo, estas son efímeras y por eso, van a depender de qué se esté requiriendo en cada momento. Achua (2004).

El conocido teórico Abraham Maslow postuló la Teoría de la Jerarquía de Necesidades. El autor plantea como premisa fundamental que las personas se sienten motivadas en función de diversos niveles de necesidades. Éstos niveles, surgen de una “categorización” que abarca desde necesidades básicas hasta la autorrealización personal. Pero, si una persona no satisface la necesidad de base, surge la frustración. Solo cuando la base este satisfecha, se podrá tener como motivador, al siguiente escalafón. Sarasqueta (2010).

Esta jerarquización se determina de acuerdo al orden de importancia de las motivaciones sobre el comportamiento humano.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas o también conocidas como biológicas, motivaciones que aseguran la supervivencia del individuo, respiración, alimentación, descanso, casa, protección contra el dolor, entre otras.

La segunda categoría nuclea la necesidad de seguridad, básicamente hace referencia a la necesidad de las personas a tener seguridad física, moral, de empleo, de salud y de propiedad privada.

La tercera categoría, abarca las necesidades sociales enfocadas a las relaciones del individuo con el entorno, dar y recibir afecto, afiliación a grupo, amor, amistad e intimidad.

En la cuarta categoría el autor postula la necesidad de estima relacionándose directamente con la forma en que la persona se ve a si misma, evaluando aspectos como amor propio, confianza, respeto, seguridad entre otros.

La quinta y última categoría se la denomina necesidad de realización personal, donde el individuo hace uso de máximo potencial llevándolo a desarrollarse como persona.

No caben dudas de que los estudios que se basan en la pirámide de las necesidades han sido aplicados, reformulados y aceptados a lo largo de los años y por todo el planeta. Sin embargo, existen otros autores que sostienen posturas diferentes.

Frederick Herzberg, por ejemplo, sostiene que la motivación proviene del ambiente externo, y que no proviene de las necesidades humanas. Argumenta que la presencia de factores higiénicos, los que podrían emular a las necesidades básicas de Maslow, no motiva directamente pero, que la falta de

ellos, sí produce una desmotivación. Lo que este autor plantea es que aunque las características del entorno sean capaces de satisfacer las necesidades de orden inferior, ello no implicaría una mayor satisfacción, ni mayor motivación para alcanzar elevados niveles de ejecución. No alcanza con que las condiciones del entorno sean las adecuadas, hace falta que la tarea también, en sí misma, sea interesante, variada. Cravino(2003).

¿Por qué es importante contar con incentivos a la hora de trabajar? Mc Clelland se diferencia de estas posturas porque pone el foco en el resultado de la motivación y no hace hincapié en los factores que la producen. El autor sostiene que las motivaciones, o la falta de ellas, afecta de manera directa la predisposición de las personas afectando también su desempeño en las tareas.

En consideración con lo que escribe éste último, las personas que trabajan merecen una motivación determinada para que su rendimiento sea el apropiado. Los empleados que no están incentivados, tienden a bajar su rendimiento. No obstante, hay excepciones.

Este autor centra su teoría en la motivación de logro, esta se obtiene cuando el individuo sabe enfrentarse al entorno que lo rodea, buscando la excelencia, luchando por el éxito y logrando un equilibrio en la determinación de los objetivos.

Las teorías motivacionales permiten tener una aproximación sobre las necesidades que empujan a las personas a realizar sus acciones. Hay otro tipo de teorías que se relacionan de manera directa con las teorías motivacionales; las teorías del proceso. Las mismas, se enfocan en la explicación de la activación del comportamiento, son teorías globales.

### **1.3 TEORÍAS DEL PROCESO EN LA MOTIVACIÓN**

El estudio de la motivación forma parte de un proceso donde cada individuo actúa en función a una serie de motivos. Estas teorías brindan un enfoque

universal ya que se adelantan a las decisiones que toman los individuos. Las principales teorías de procesos estudiadas serán, teoría de equidad, de objetivos y de expectativas.

Teoría de equidad: Desarrollada por Adams (1963) en Robina Ramirez (2002) Se centra en la justicia sobre retribuciones y recompensas a través de la comparación directa entre lo que un individuo aporta, para lograr la tarea y los resultados, con los de otra persona. Luego de la comparación, surge el sentimiento de inequidad si el individuo siente que las proporciones no son equivalentes. Si la injusticia existe, el mismo tratará de disminuir esa inequidad produciendo menos o, incluso influyendo en otros para buscar la equidad.

Dicho esto, podemos afirmar que la percepción de inequidad en la relación retribución – recompensa influye directamente en la motivación de los individuos.

Teoría de definición de objetivos: Edwin Locke postula la importancia de alcanzar los objetivos como mayor fuente de motivación en los individuos. Señala que el diseño, el desafío y la retroalimentación influyen de manera directa sobre el desempeño de la persona. Sarasqueta (2010).

Teoría de las expectativas: Los individuos desarrollan expectativas en relación con los resultados que pueden obtener al llevar a cabo sus acciones. Las personas guían sus esfuerzos al cumplimiento de sus motivaciones. Por ende, las personas se sienten motivadas cuando tienen la creencia de que cumplen con sus tareas y que su esfuerzo será menor que su recompensa.

Según Vroom (1944) en Robina Ramírez (2012) la teoría tiene tres supuestos. En primer lugar La 'expectativa', la creencia de que determinado esfuerzo permitirá alcanzar un desempeño deseado. En segundo lugar 'valencia', preferencia de cada persona sobre determinado resultado. Por último, en tercer

lugar la instrumentalidad, convencimiento de que el desempeño se relaciona con las recompensas.

Otro autor como lo es Lawler, postula al dinero como principal motivador, generador de compañerismo, mejor desempeño y dedicación a la organización. Cabe aclarar que el mismo será motivador, en el caso de que las personas creen que la relación entre desempeño – resultado, es real. Sarasqueta (2010)

Lo postulado anteriormente, desde la definición de motivación hasta las teorías de proceso permitió conocer qué es motivación, qué motiva a una persona y el comportamiento que acciona para alcanzar dicha meta, por lo tanto es importante conocer ahora cuáles son los instrumentos que generan motivación en el ámbito laboral.

#### **1.4 INSTRUMENTOS MOTIVACIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE HOY.**

Las motivaciones se producen por necesidades de distinta índole, todo dependerá de la persona que este atravesando el proceso motivacional, pero, la activación de esas conductas se apoya en instrumentos que forman parte de la estructura del trabajo.

Los instrumentos que se analizarán teniendo en cuenta lo expuesto sobre las distintas motivaciones son: selección de personal, ingreso y satisfacción de puesto, ocupación de puestos directivos, incentivos del personal y planes de carrera. Robina Ramírez (2002).

Analizando la Selección de personal, se lo considera importante ya que si es aplicado de manera adecuada, permitirá tener en el lugar de trabajo a la persona correcta para desempeñarse.



Antes de iniciar un proceso de selección, se deberán determinar cuáles son los criterios sobre los que se selecciona, las vacantes que se cubren, las fuentes de búsqueda, las entrevistas, los exámenes que se realizan para ingresar, entre otros.

Este proceso tiene relación directa con la motivación de los empleados, debido a que hoy día ya no alcanza con la buena voluntad a la hora de realizar el trabajo, tareas o asignaciones en puestos que no son de agrado para la persona que se enfrenta a ellos, esto generará en el empleado incomodidad “trabajar de cualquier cosa ya no existe más” Alles (2006)

El segundo instrumento analizado es el ingreso y satisfacción. Básicamente, es lo que motiva a las personas a ingresar a una institución completamente burocratizada, algunos motivos se relacionan a la “seguridad de puesto, búsqueda del bien público o disponer tiempo para dedicarlo a sus ocupaciones”. Robina Ramírez (2002)

Hoy en día, hay en nuestro país cierta predominancia al empleo público, no solo hay personas motivadas para ingresar a la administración pública sino que también hay demanda de personas para formar parte del sector público. De acuerdo a una nota emitida por el diario Nación, se afirma que el principal empleador de nuestro país es el estado, con un aumento de un 64% entre 2002 y 2014.

El tercer instrumento analizado es la ocupación de los puestos directivos dentro de la administración. Teniendo en cuenta que ésta, debe garantizar neutralidad política para poder brindar un servicio que este orientado al bien común.

Robina Ramírez (2002) pp 209. “Es lógico que la administración realice su trabajo bajo unos intereses políticos mientras siga estando organizada por puestos políticos”. En base a lo postulado por este autor es conveniente

relacionar a los puestos directivos con la motivación, anteriormente se nombró que las personas guían sus conductas al logro de sus objetivos. Si la administración pública no garantiza la neutralidad y los puestos directivos están relacionados a intereses políticos, generará en sus ocupantes competencia y predominancia de objetivos particulares.

El incentivo, tomado como cuarto instrumento, está centrado a retribuciones, ya que son los conceptos de incentivos más fuertes que tiene la administración pública. Éstos hacen que le den buena valoración a la hora de considerar el trabajo o el mantenimiento de los empleados en sus puestos. Robina Ramírez (2002)

Teniendo en cuenta la retribución económica, se entrega por la realización de la tarea, para motivar a los empleados a continuar cumpliendo objetivos. Además, se premia el tiempo invertido y la antigüedad del trabajador.

El último instrumento destacado es el conjunto de planes de carrera o también conocida como carrera administrativa donde ya no se tiene en cuenta la retribución económica como en el punto anterior, sino que se premia la dedicación al puesto de trabajo, el cumplimiento de las tareas y compromiso con el bien público.

Los factores que influyen en la determinación de los planes de carrera son, evaluación de desempeño para conocer cuál es la situación actual de la persona en su puesto de trabajo y de esta forma determinar su carrera administrativa, por otro lado también es importante tener en cuenta la capacitación que tiene la persona, la experiencia, los antecedentes laborales, valoración de los superiores y relaciones con los compañeros.

Estos instrumentos se aplican tanto en el ámbito público como en el ámbito privado. Son instrumentos motivadores universales que varían de acuerdo a la

forma en que se gestionan, pero no cambian en contenido y en el sentido del instrumento en sí.

## **CAPÍTULO II: CLIMA LABORAL**

### **2.1 DEFINICIÓN CLIMA/ AMBIENTE LABORAL:**

Existen múltiples definiciones que se refieren al clima organizacional o clima laboral, y hablar de clima organizacional o laboral no solo nos remite al ámbito de la administración privada sino que también hace referencia a la administración pública que es la que le compete a este trabajo.

Hay autores como Forehand y Gilmer (Woodman y King 1978) que definen al clima como un conjunto de características percibidas por los trabajadores que distinguen a una organización y que a su vez la distinguen de las demás, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas dentro de su ámbito laboral.

Considerando ésta definición sería correcto intentar desglosar cuáles son esas características que son percibidas por los trabajadores, a qué se refieren los autores con "un conjunto de características propias de cada organización" que son las que en última instancia, determinan o dan forma al clima laboral.

En este sentido, Chiang, Salazar y Nuñez (2007) han identificado asociaciones significativas dentro de un gran número de factores del clima organizacional, éste es el caso de factores tales como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad.

La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad dentro del lugar donde trabaja.

Uno de los métodos más utilizados para crear un buen clima laboral lo constituye la participación de los empleados, que puede lograrse a través de métodos sistemáticos que permiten a éstos desempeñar un papel activo en la decisiones que los afectan. Los empleados adquieren, mediante éste sistema, un sentido de responsabilidad; de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en las cuales han participado.

## **2.2 BENEFICIOS DE UN “CLIMA LABORAL POSITIVO”:**

El clima laboral influye de manera directa en la actuación de los integrantes de una organización. Hoy día, es un tema de gran interés para todos los involucrados en el ámbito del trabajo. Esto tanto por su influencia psicológica como también por su influencia dentro de los procesos organizacionales; refiriéndonos al campo de la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas , el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la las organizaciones y así en la satisfacción de sus miembros.

Dicho esto, se puede señalar que los trabajadores, poseyendo un "buen clima laboral", serán más cooperadores, adaptables y dispuestos a los distintos cambios que ocurren dentro de la organización, ya sea ésta pública o privada.

Muchos factores influyen para generar espacios agradables de trabajo, como un jefe con alto liderazgo flexible, cuya forma organizativa impacta en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos que se planteen. En términos de "beneficios", podemos considerar a la comunicación como principal causante de éstos. Se caracteriza, la comunicación, como generadora de un clima abierto, participativo y de confianza. Los mismos juegan un gran papel en la implantación de programas de evaluaciones de rendimiento, conciliando los objetivos personales junto con los del ámbito en

donde se realiza la actividad laboral. Sintiendo así, los empleados, la necesidad de recibir retroalimentación.

La satisfacción y el bienestar de los trabajadores son generados principalmente por un clima laboral positivo, el cual, equilibra la relación entre el trabajo y la familia.

Además, se afirma que el clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores debido a que éstos encuentran respuesta a sus necesidades dentro de su lugar de trabajo. Por tanto, la satisfacción laboral varía según la percepción que tenga el empleado de "clima organizacional".

### **2.3 CLIMA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. AMBIENTES PROPICIOS DE TRABAJO**

Tomando a la Administración Pública como temática principal, no debemos dejar de lado los temas referidos a clima laboral que a ésta competen. La continuidad laboral y la oportunidad de cumplir con una vocación de servicio público han sido dos de los factores más reconocidos por las personas dentro de este ámbito pese a que reconocen escasas probabilidades de mejorar ingresos u otros beneficios incluyendo conexiones políticas.

Determinadas condiciones del lugar de trabajo no provocarán los mismos efectos en todos los contextos analizados. El papel de las diversas relaciones interpersonales se apoya fuertemente en el bienestar de los empleados.

No existe un modelo general que asegure que ciertas condiciones vayan a provocar los mismos índices de satisfacción en todos los contextos laborales.

VARIABLES que tienen un peso fundamental en un contexto determinado, pierden todo su interés en otro tipo de organizaciones, donde el contenido del trabajo es totalmente diferente. Dicho esto, es posible que la ausencia de consistencia

en los resultados sea debido precisamente al empeño por intentar establecer asociaciones generales más que examinar las relaciones en un contexto específico de trabajo.

Según Pozo Muñoz "Cuando los intereses básicos están cubiertos-jornada, estabilidad laboral- cobran mayor importancia las relaciones que se mantienen con los compañeros , con el superior, el reconocimiento de éstos, y la posibilidad de crecer personal y profesionalmente".

El ambiente sociolaboral parece ser una fuente importante de bienestar e identificación de los empleados públicos nacionales, aunque habrá que fortalecer en los jefes la mejor delegación de tareas y una mayor ocupación y guía respecto a la carrera administrativa de personal a su cargo.

Las tareas a realizar deben ser motivantes como para que ellos estén dispuestos a trabajar bien. Según un artículo de la subsecretaría de gestión y empleo público "seis de cada diez empleados sienten presión por el cúmulo de tareas a realizar en una jornada laboral". Esto puede estar asociado a la escasez de recursos, pero en especial a la falta de personal capacitado. También, en este artículo se menciona la cantidad de personas que declaran tener mayor responsabilidades que otras en una categoría mayor o incluso en la misma.

Concluyendo, las relaciones laborales armoniosas y de respeto mutuo en un ambiente libre de violencia con promoción a principios de igualdad de oportunidades así como también el desarrollo de regímenes basados en el acceso, permanencia, capacitación y desarrollo en el empleo público harán que se genere un propicio clima de trabajo.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo descriptiva dado que buscó identificar cuáles son los principales factores que producen motivación o provocan ausencia de la misma en los empleados de planta permanente del sector público de la Cámara de Diputados de la Nación.

A su vez, fue de tipo no experimental teniendo en cuenta que no se ha realizado manipulación de variables, sino por el contrario se ha trabajado con datos ya dados y obtenidos.

Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos para poder demostrar la hipótesis, alcanzar los objetivos y responder las preguntas de la investigación los siguientes:

a) Entrevistas: se realizó una entrevista a persona clave en el cargo de "director" teniendo en cuenta diferentes patrones como antigüedad, cargo, subordinados, etc.

b) Encuestas: Se realizaron 50 encuestas a diversos empleados del área de legislativos. Inicialmente, se formularon las preguntas de forma clara y precisa para que sean entendidas por todos los empleados, independientemente del puesto que ocupen, de acuerdo a los requerimientos de la investigación.

Las encuestas se enfocaron a agentes con una antigüedad superior a 6 años, las mismas, en formato papel, se repartieron en las distintas direcciones, luego se llevó a cabo la recolección para posterior carga de datos y análisis de los resultados.

c) Observación Participante: centrada en conocer de manera más detallada el contexto laboral, el trabajo cotidiano, cómo se lleva a cabo el mismo, sus



perspectivas con respecto a la administración de los Recursos Humanos y las relaciones entre compañeros.

La observación se centro en administrativos con antigüedad mayor a 6 años, durante el proceso se realizaron preguntas a los empleados observados para recabar aun con mas detalles su día a día en el trabajo.

En primer lugar se desarrolla el objeto de estudio, para luego poder volcar los resultados de los instrumentos utilizados.

El Gobierno Nacional consta de tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. En ésta investigación nos focalizaremos en el Poder Legislativo. Más precisamente en la Cámara de Diputados. Ésta, es una de las dos Cámaras que conforman el Congreso de la Nación.

Ésta Cámara compuesta por 257 bancas, renueva por elección popular cada dos años, por un período de cuatro años, a la mitad de sus miembros.

Ésta Cámara, dividida en cuatro sectores principales; Presidencia, Secretaría Parlamentaria, Secretaría Administrativa y Otras dependencias. Estas cuatro a su vez, divididas por sectores según orden de importancia y jerarquías.

Hay dos tipos de trabajadores dentro de la misma que completan un total de cinco mil; Ambos grupos pertenecen a lo que se llama "empleados legislativos". Los empleados de planta permanente y los temporarios. Estos regulados por la ley número 24600 que regula los derechos y obligaciones de los mismo.

## **CAPITULO N° 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.**

### **3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

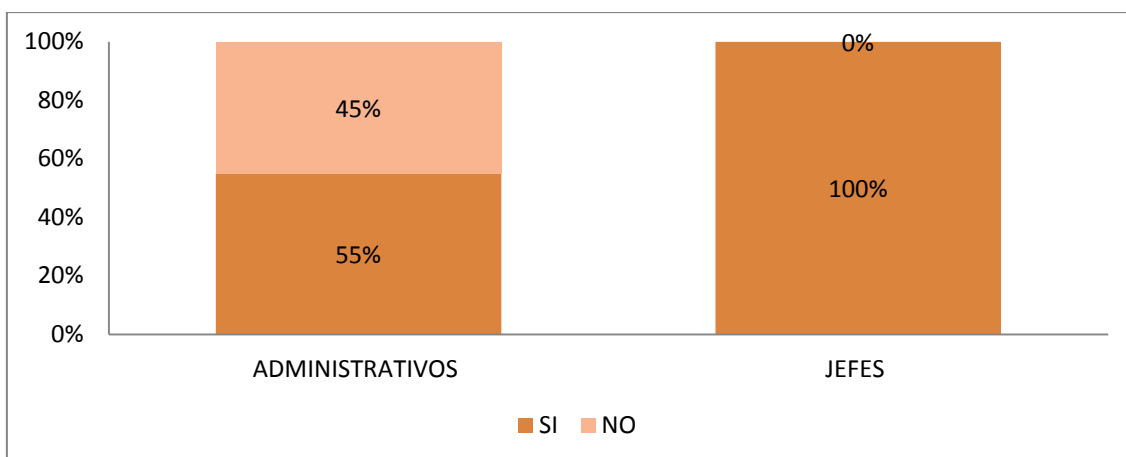
En 2014 la población de estudio es de aproximadamente 2027 agentes temporarios y permanentes, datos obtenidos de la Honorable Cámara de Diputados (HCDN), las encuestas se realizaron al 2,5% de la población lo que correspondió a un total de 50 encuestas. Las mismas se hicieron considerando una antigüedad superior a 6 años.

Del total de las encuestas, se destinó el 20% de las mismas a jefes de departamentos y el resto, a administrativos.

El siguiente análisis agrupa los temas estudiados en las encuestas en base a las relaciones que existen entre los mismos.

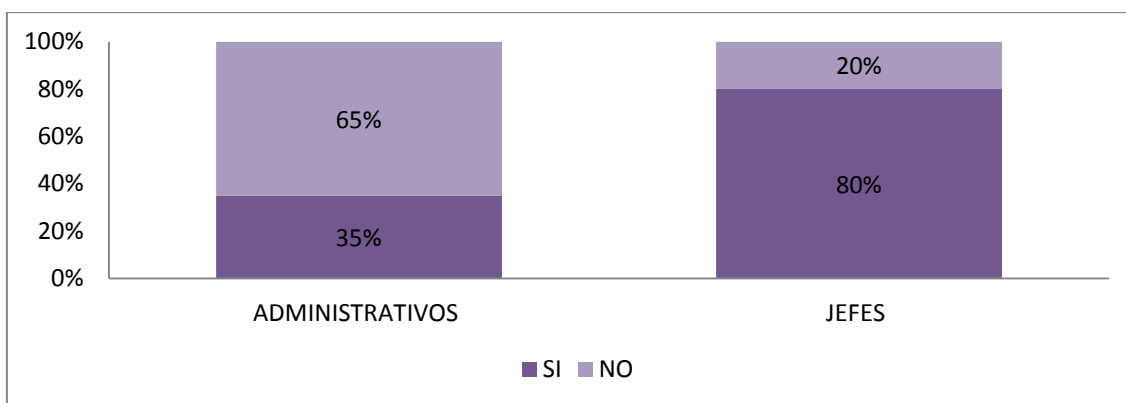
En primer lugar se agrupan los conceptos que dan a conocer la situación del empleado con respecto al mérito, desempeño y conocimientos que le aportan a las tareas.

**FIGURA N° 1: Ascensos por mérito**



La figura N° 1 muestra que un 55% de los administrativos fue ascendido por mérito mientras que un 45% no tuvo la posibilidad de serlo. Con respecto a los jefes, la totalidad de los encuestados en algún momento de su carrera fueron ascendidos.

**FIGURA N° 2: Premios por conocimiento**

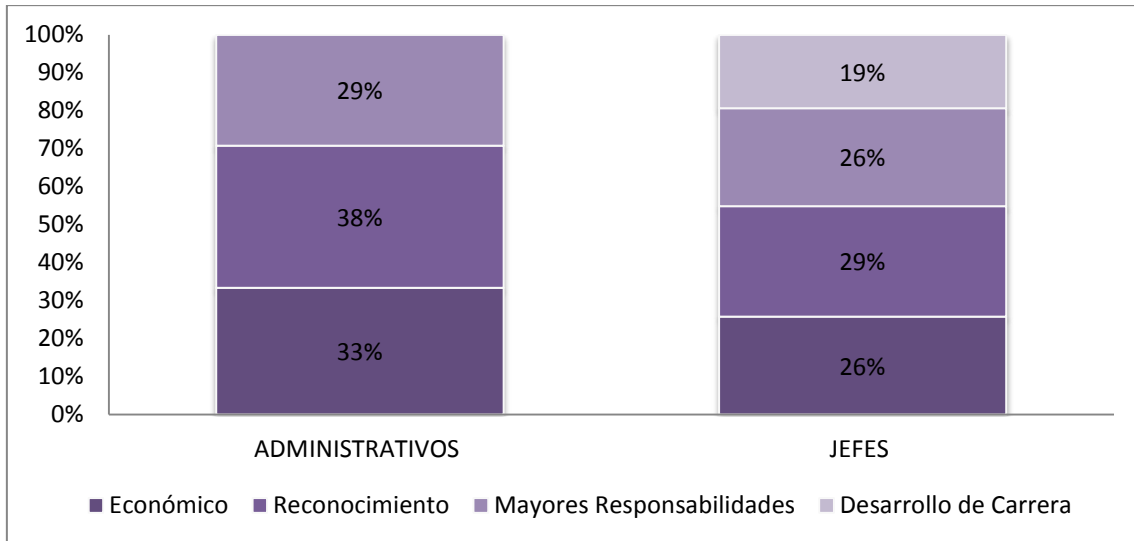


La figura n° 2 permite ver la cantidad de agentes que recibieron premios por conocimiento ya que agregaron valor a la tarea. Luego en la figura n° 3 se puede observar cuales fueron los premios que recibieron

En la figura N° 2 se puede observar que en referencia a los administrativos encuestados solo el 35% de los agentes recibieron premios por aportar conocimientos a la tarea, mientras que un 65% de los agentes nunca recibieron premios.

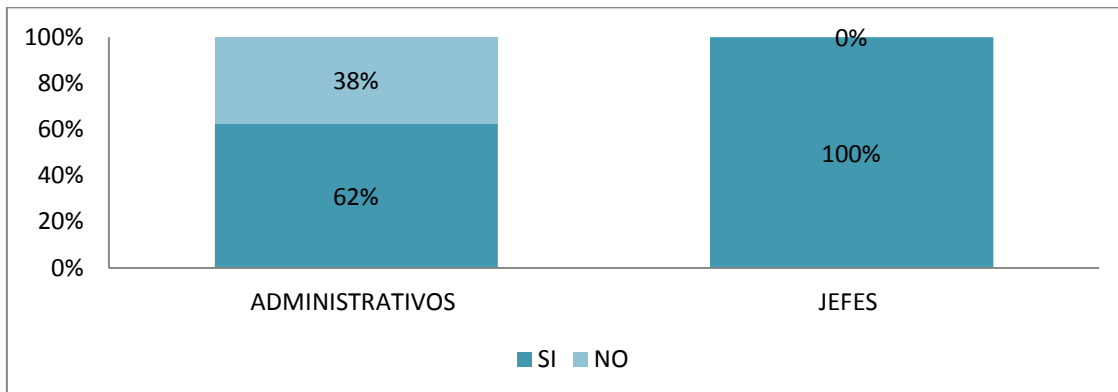
Por otro lado, en el caso de los jefes encuestados, el 80% de ellos fueron premiados restando un 20% que no considera haber recibido premio por los conocimientos aportados.

**FIGURA N° 3: Calidad de premios por conocimiento**



En la figura N° 3 se puede apreciar en ambos casos que el premio más significativo es el reconocimiento. Luego los premios económicos, seguido por mayores responsabilidades. La diferencia se ve en el desarrollo de carrera, ya que los administrativos encuestados no lo tuvieron en cuenta mientras que los jefes sí lo tienen en cuenta en un 19%.

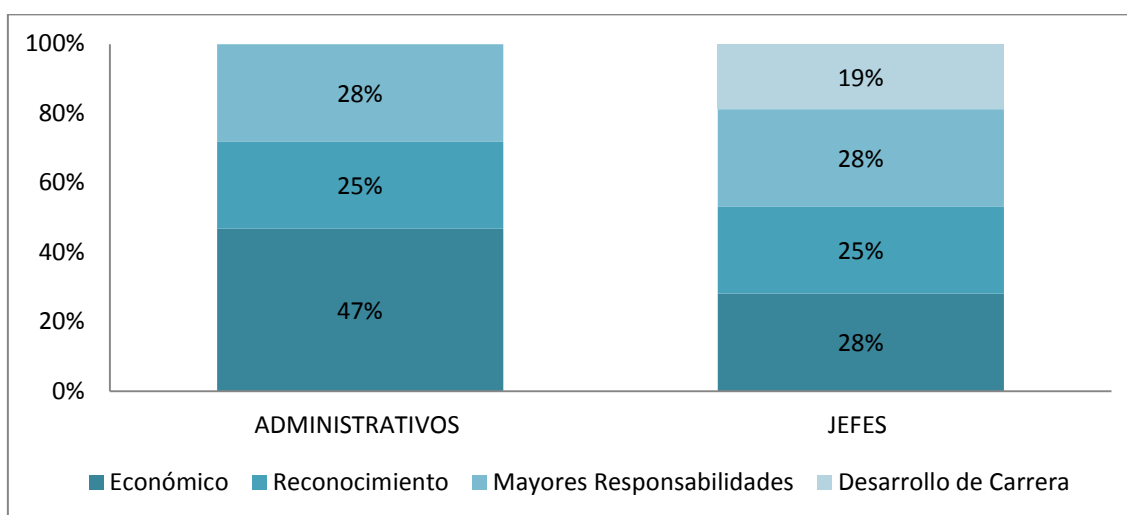
**FIGURA N° 4: Premios por desempeño**



La figura n° 4 muestra la cantidad de agentes que recibieron premios por desempeño. En el caso de los administrativos, se tiene en cuenta el premio por desempeño en menor medida que en los jefes. Esto, dado que una porción

de los administrativos sigue sosteniendo que este tipo de premios no es el otorgado en primer lugar. Los jefes, por el contrario, consideran estos premios en su totalidad llegando a un 100 % de respuestas positivas.

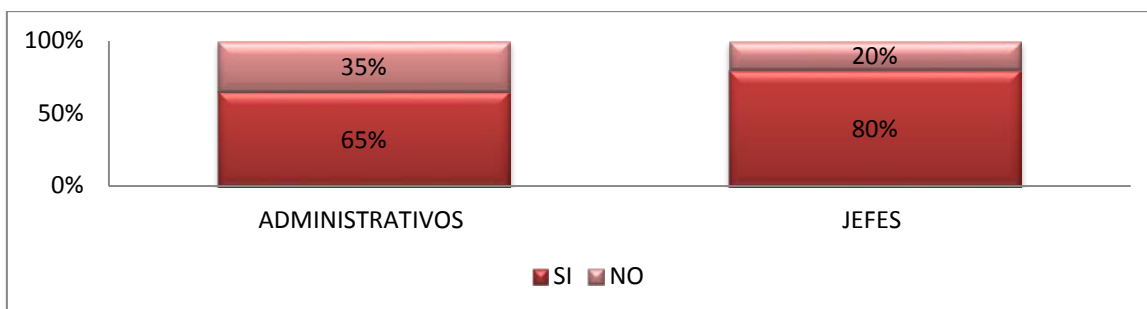
**FIGURA N° 5: Calidad de premios por desempeño**



En la figura N° 5 podemos ver los diversos tipos de premios por desempeño entre los cuales figuran; mayores responsabilidades, desarrollo de carrera, reconocimiento y factores económicos. Este último, en el caso de los administrativos, el más frecuente. Por el contrario, en los jefes, este no deja de ser el único otorgado con mayor frecuencia ya que coincide el porcentaje con la cantidad otorgado para mayores responsabilidades dejando un total del 28 % cada uno.

En segundo lugar se analiza la conformidad de los empleados con su sueldo y los premios económicos.

**FIGURA N° 6: Conformidad con sueldos y premios económicos**

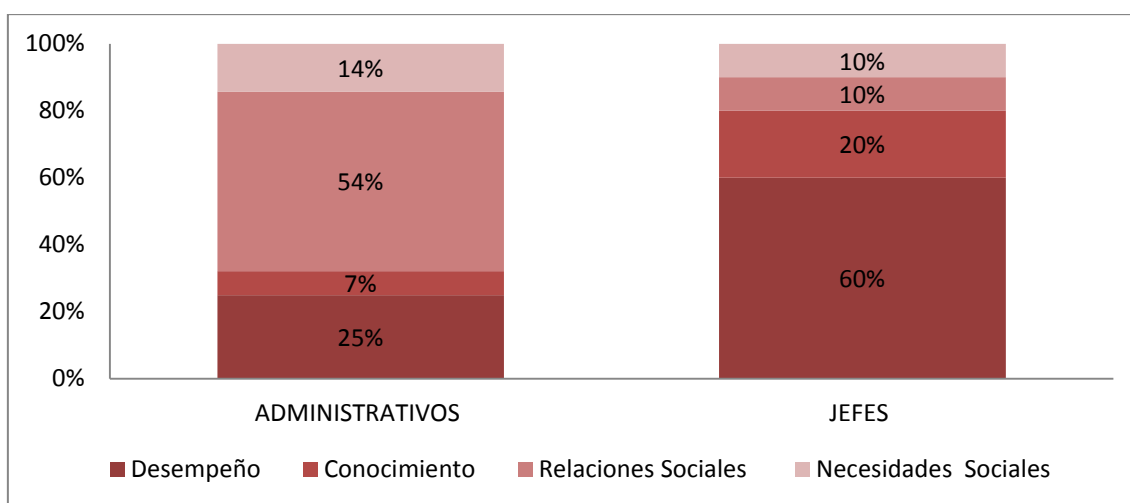


En la figura N°6 podemos ver el porcentaje de personas conformes y desconformes con sus sueldos tanto como con sus premios económicos.

En el caso de los administrativos, el porcentaje de conformidad es menor comparado con lo que podemos apreciar en el caso de los jefes. Estos últimos, en un 80% están conformes con sus premios y sueldos otorgados. Solo un 20 % no considera adecuado lo recibido de acuerdo a su tarea.

Solo un 35 % de administrativos considera inapropiado lo recibido en cuanto a premios y sueldos.

**FIGURA N° 7: Motivo de otorgamiento de premios**



En la figura N° 7 podemos ver que los premios se entregan en base a: desempeño, conocimiento, relaciones sociales y necesidades sociales.

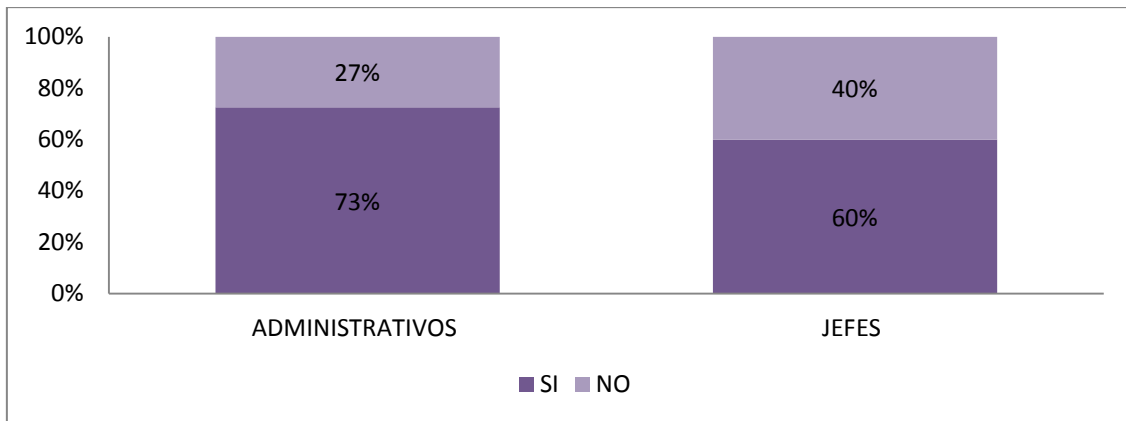
En el caso de administrativos, las relaciones sociales son la principal causa de otorgamiento de premios. Esto, reflejado en un 54 % de personas que consideran que así lo es. En menor medida se otorgan premios por desempeño y aun en menor por las relaciones y las necesidades sociales.

Los jefes, de lo contrario, sostienen que los premios, en su mayoría, son otorgados por el conocimiento que posee el trabajador. Esto reflejado en un 60 % de la totalidad de las personas encuestadas. En menor medida, afirman que se otorgan en base a sus conocimientos. Y, en un porcentaje aun menor, en base a relaciones y necesidades sociales.

En tercer lugar agrupamos lo relacionado con las licencias, la importancia para los empleados que tienen las mismas y la forma en qué se utilizan.



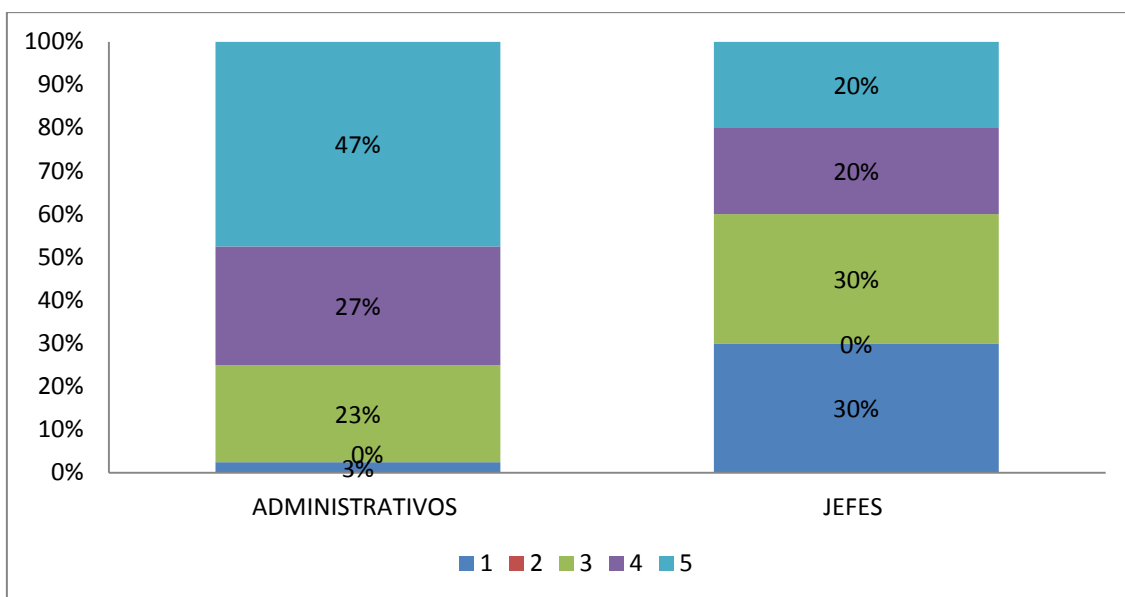
**FIGURA N° 8: Incidencia de licencias en la motivación**



La figura N° 8 muestra como las licencias contribuyen a la motivación de los agentes.

Los administrativos, en su mayoría sostienen que las licencias son contribuyentes a la motivación de los mismos. Esto, reflejado en un 73 %. Solo un 27 % de las personas encuestadas cree que la licencia no es causa alguna de motivación para el trabajador. Los jefes, al igual que los anteriores aunque en menor medida, creen que las licencias si son causantes de motivaciones. Aunque una gran parte de estos sigue sosteniendo que no lo son, esto reflejado en un 40 % del total de los encuestados.

**FIGURA N° 9: Importancia de licencias**

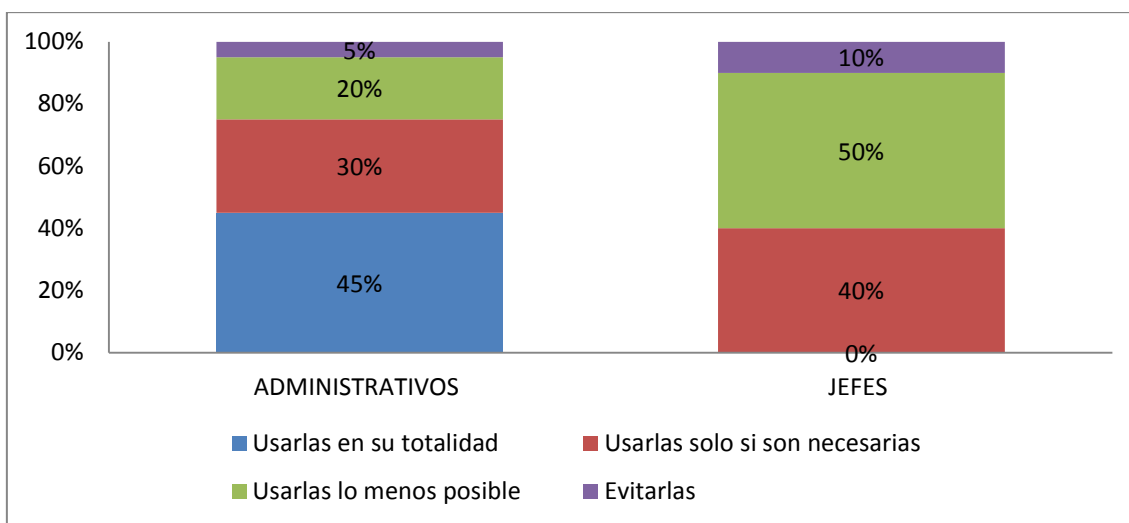


En la figura N° 9 se puede ver la importancia que generan las licencias en los encuestados.

Como puede apreciarse, un 47% de los administrativos encuestados sostiene que el grado de importancia que tienen las licencias es el mayor posible. Un 27% cree que son muy importantes pero no fundamentales. En menor medida, se cree que las encuestas son poco importantes o irrelevantes.

En cuanto a los jefes, podemos apreciar el caso contrario. Un 20 % de los encuestados cree que son del mayor grado de importancia posible. En igual proporción, se cree que son muy importantes pero no fundamentales. Un 30 % sostiene que son medianamente importantes. Ninguno cree que las licencias sean escasamente importantes pero un 30 % de los jefes sostiene que estas no son importantes de ninguna manera posible.

**FIGURA N° 10: Percepción sobre licencias**



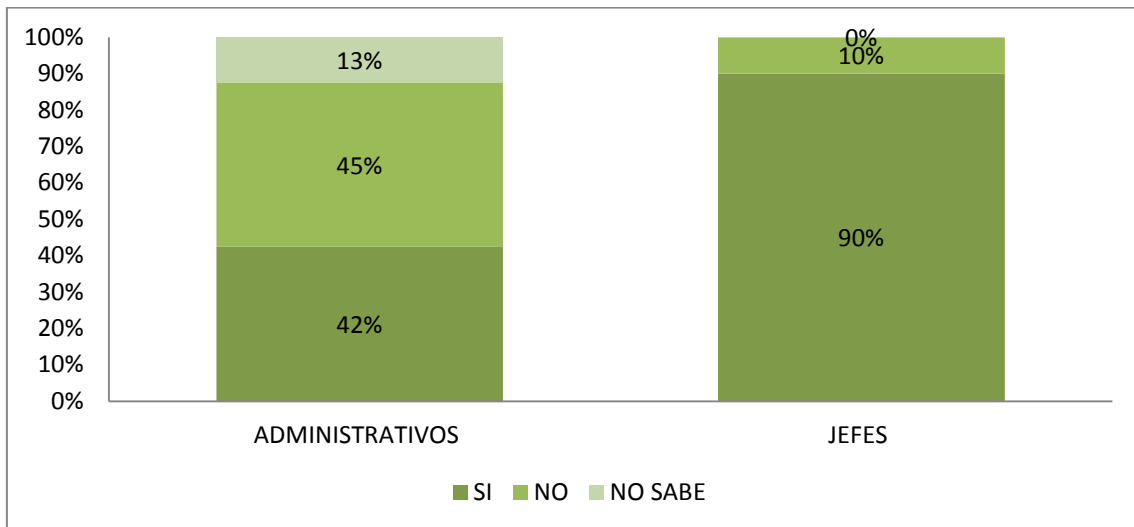
En la figura N° 10 se pueden ver las percepciones con respecto al uso de licencias.

Los administrativos, en gran mayoría, sostienen que las licencias deben usarse en su totalidad. En menor medida, pero aun en un alto grado de porcentaje, como lo es un 30 %, creen que se deben usar solo cuando se necesitan. Un 20 % sostiene que se deben usar lo menos posible y un escaso 5 % afirma que hay q evitar el uso de las mismas.

Ninguno de los jefes encuestados cree que haya que usar las licencias en su totalidad. Un 40 % cree que deben usarse solo si estas son estrictamente necesarias. Un 50 % de los encuestados cree que deben usarse lo menos posible y solo un 10% sostiene que no deban usarse, que hay q evitarlas.

Como cuarto punto agrupamos lo referido a los conocimientos, como lo es la formación profesional y las diversas capacitaciones.

**FIGURA N° 11: Necesidad de formación profesional**

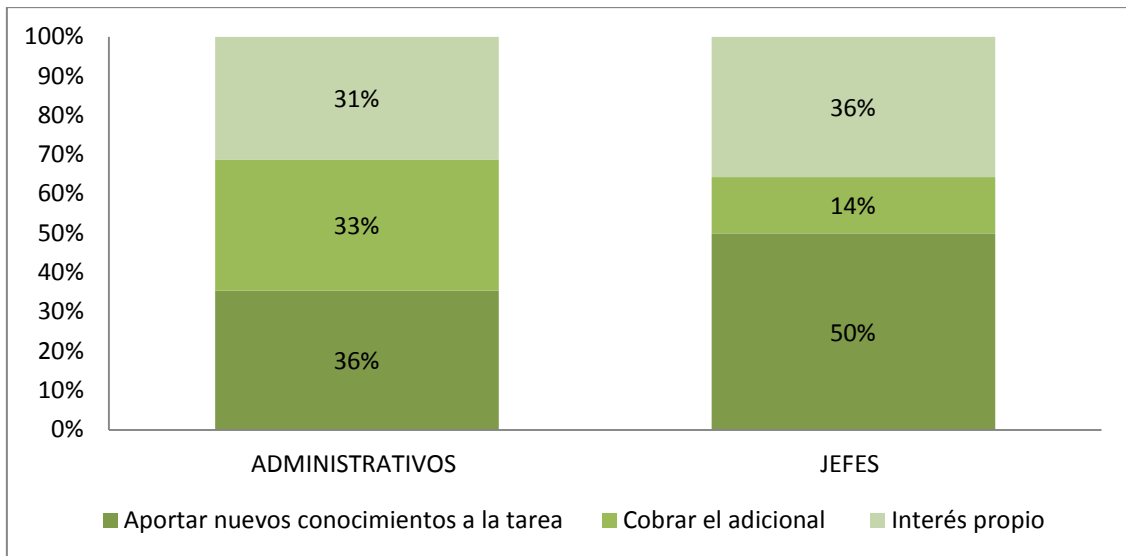


La figura N° 11 contiene la información referida a la necesidad o no de formación profesional del puesto.

En el caso de los administrativos el 42% de los encuestados cree en la necesidad de formación profesional del puesto. Por el contrario, el 45 % no cree que esto sea necesario. Y solo un 13% del total de los encuestados no sabe si es necesario o no.

En el caso de los jefes se da el caso contrario, solo el 10% de los encuestados sostiene que la formación profesional no es necesaria. El 90 % restante cree que si lo es.

**FIGURA N° 12: Factores motivacionales para la formación profesional**

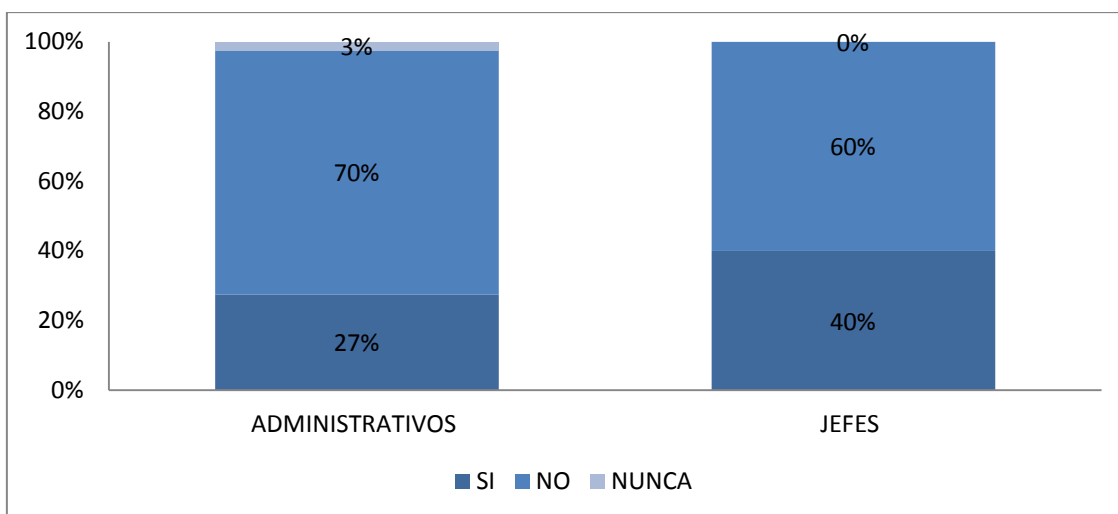


En la figura N° 12 se presentan los conceptos que motivan a la persona a adquirir formación profesional.

Los administrativos, en un 36 %, creen que una formación profesional aporta nuevos conocimientos a las tareas que realiza. Un 33 % de estos realiza esta actividad por el hecho de poder cobrar un adicional y el 31 % restante lo hace por interés propio.

Los jefes, en su mayoría, un 50 %, sostienen que la formación profesional aporta nuevos conocimientos a la tareas que realiza. Un 14 % lo realiza por el hecho de cobrar un adicional. El 36 % realiza esta actividad por interés propio.

**FIGURA N° 13: Opción de capacitación**

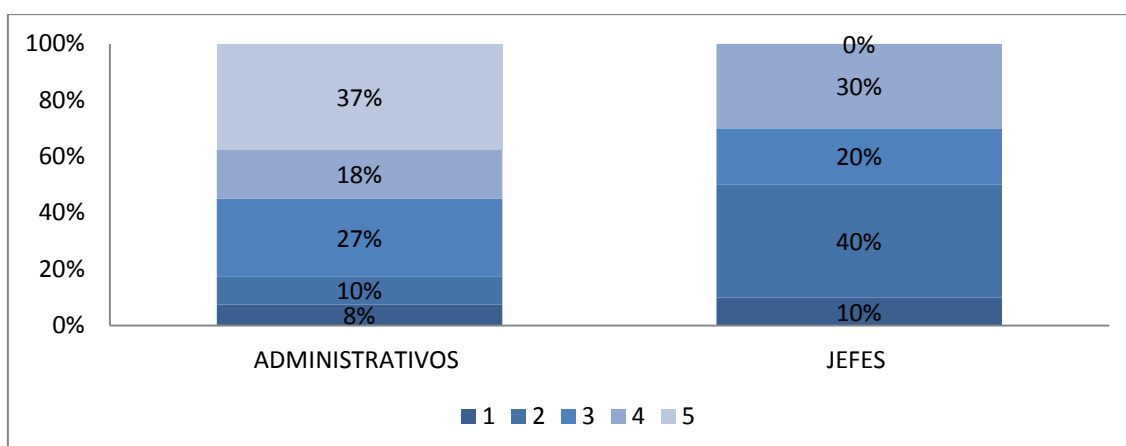


En la figura N° 13 se presenta la decisión de cada agente de capacitarse con frecuencia o no.

En el caso de los administrativos, el 27% de los agentes deciden capacitarse con frecuencia. Un alto grado de encuestados, un total del 70 % decide que no es necesario hacerlo con frecuencia. Sólo en 3% cree que nunca es necesaria una capacitación.

Los jefes, mayoritariamente, creen que es necesaria la capacitación dada frecuentemente. Un 60 % coincide en que esto no es necesario. Ninguno de ellos cree que la capacitación es innecesaria.

**FIGURA N° 14: Importancia de capacitación**



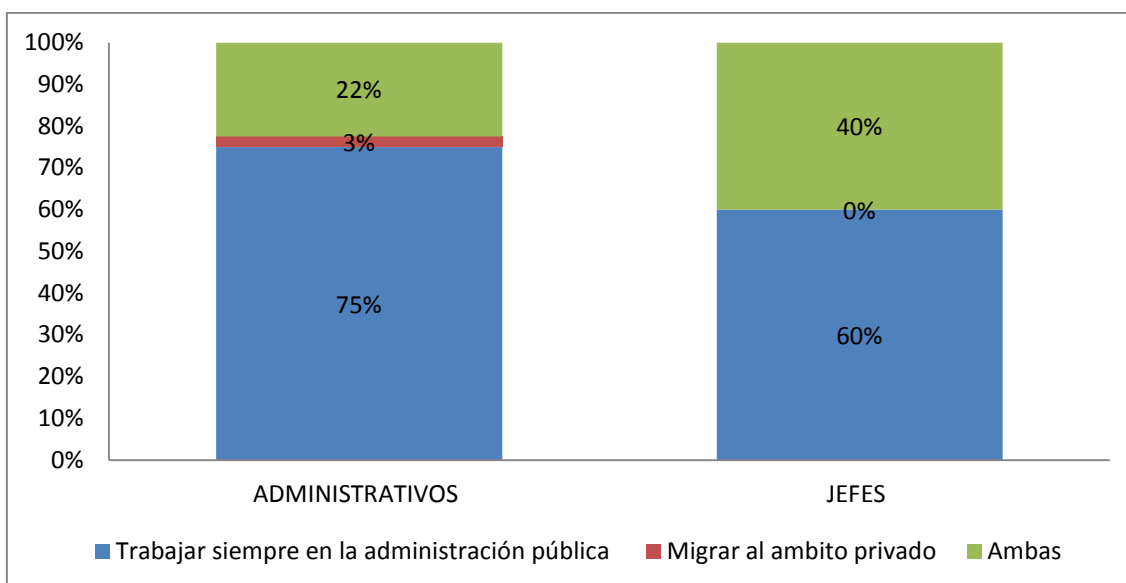
En la figura N° 14 se puede observar el grado de importancia que reporta, a cada agente encuestado, las capacitaciones que se ofrecen.

Los administrativos, en un escaso 8 % sostienen que el grado de importancia es nulo. Ya un 10 % cree que, si bien no es muy importante, un bajo grado de importancia poseen. Un 27 % lo siente medianamente importante. Ya para un 18 % de los encuestados se cree que es muy importante la capacitación ofrecida. Por último, un 37 % de los agentes cree que la capacitación es del mayor grado de importancia posible.

Los jefes, en contraposición a los datos de los administrativos, sostienen que la capacitación en su mayor grado de importancia no existe. Es decir, no consideran que sean del todo importantes. Un 30 % considera que sí son muy importantes. Un 20 % de los agentes cree que éstas son medianamente importantes. Un grado aún mayor, el 40 % del total de los encuestados, cree que el grado de importancia es leve y un escaso 10 % cree que no tienen ningún grado de importancia, es decir, el mínimo posible.

En quinto lugar se analiza el empleo público, los objetivos que tienen los empleados, la conformidad de trabajar en la administración pública y la importancia que le asignan los agentes a determinadas dimensiones.

**FIGURA N° 15: Objetivos de permanencia**



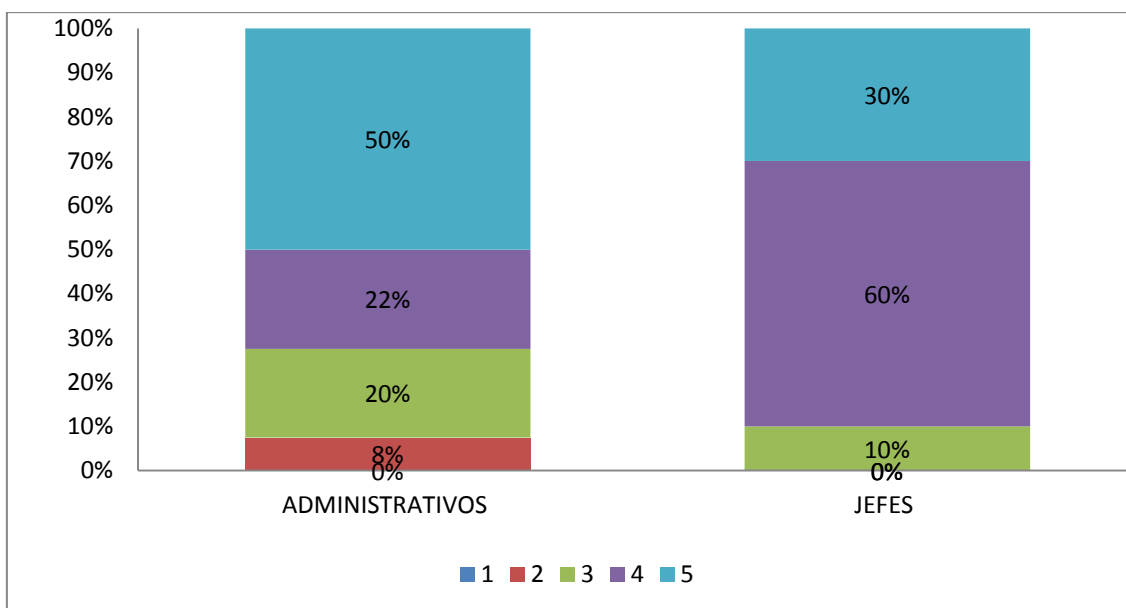
En la Figura N° 15 se muestran los objetivos de permanencia de los encuestados.

Los administrativos, en su mayoría, el 75 %, sostiene que trabajará siempre en la administración pública. Tan solo el 3 % cree que migrará, en algún momento, al ámbito privado. El 22 % restante, cree que ambas posibilidades pueden darse.

En el caso de los jefes, un 60 % sostiene que trabajará siempre en la administración pública. Ninguno de ellos cree que pueda migrar, en algún momento, al ámbito privado. El resto, un total del 40 %, cree que ambas opciones son posibles.



**FIGURA N° 16: Conformidad con el rubro**



En la figura N° 16 se puede ver la conformidad de trabajar en la administración pública.

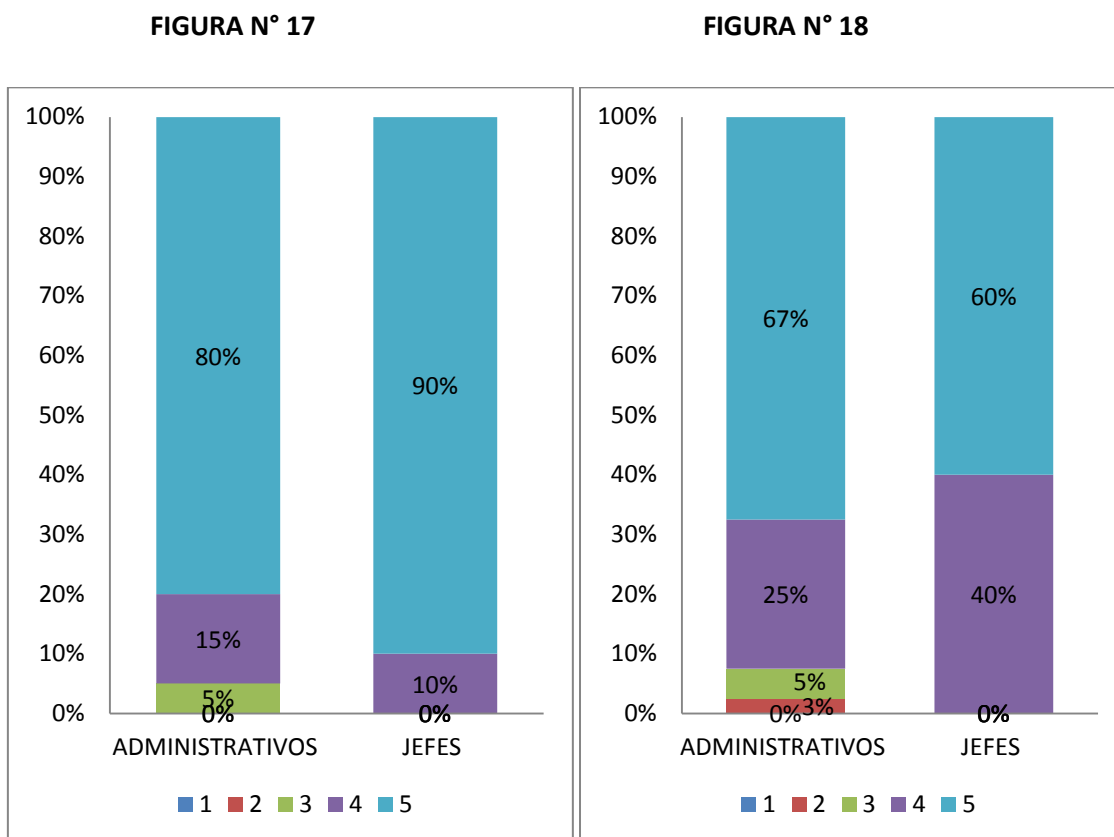
Ninguno del total de administrativos encuestados está disconforme con su trabajo en la administración pública. El 8 % está poco conforme con su trabajo dentro de este ámbito. Un 20 % de los agentes está medianamente conforme. Un 22 % de ellos están conformes. El 50 % restante está del todo conforme. Sienten que su grado de conformidad es el mayor posible.

De lo jefes, al igual que en los administrativos, ninguno siente disconformidad en trabajar en la administración pública. Tampoco, ninguno de ellos está poco conforme con su trabajo. Un 10 % siente que está medianamente conforme con su lugar de trabajo. Un gran porcentaje del 60 % siente que trabajar en la administración pública le genera un alto grado de conformidad. El 30 % restante cree que estar dentro de éste ámbito es estar en conformidad plena.

## Cuatro dimensiones de empleo

Figura N° 17: Estabilidad

Figura N° 18: Retribuciones Económicas



En la figura N° 17, tanto en los administrativos como en los agentes, no se da ningún caso de inestabilidad laboral como tampoco se da una baja estabilidad. En cuanto a los mencionados primero, un 5 % cree que la estabilidad laboral es baja, un 15 % cree que ésta es buena, que hay estabilidad laboral y una gran mayoría, del 80 % cree que el trabajo en la administración pública es estable sin la existencia de inestabilidad.

Los jefes, en un 10 % creen que la estabilidad laboral es buena. Y un 90 % restante sostiene que el trabajo en éste ámbito es muy estable.

En el caso de la figura N° 18, ninguno de los administrativos está del todo desconforme con sus retribuciones económicas. Sí un 3 % cree que lo percibido no es lo adecuado. Un 5 % cree que podría ser mucho mejor, sin por esto creer que es mala la contribución que reciben. Un 25 % sostiene que sus retribuciones son muy buenas y el 67 % cree que son excelentes.

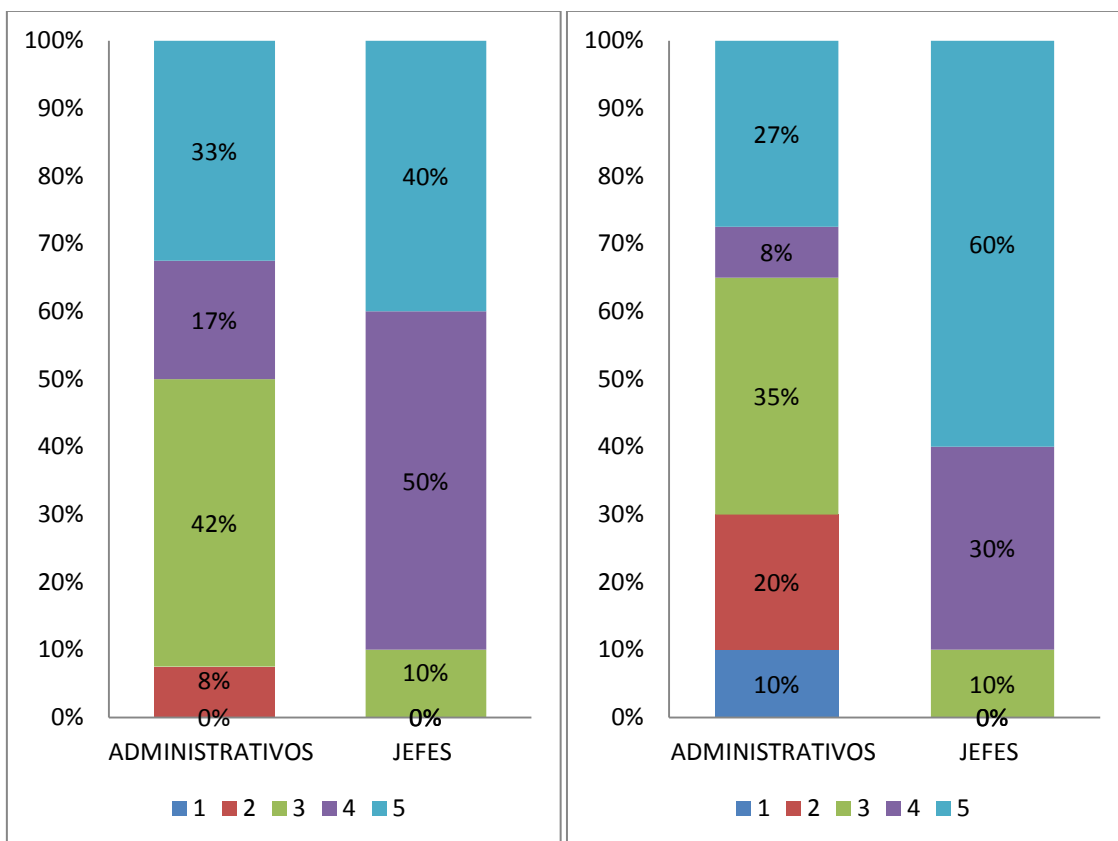
Los jefes, al igual que los agentes administrativos, creen que la retribución de por sí es buena. Ninguno de ellos está desconforme con lo recibido. Tampoco creen que sus retribuciones sean bajas, que éstas no sean acordes a lo realizado en su trabajo. Ya un 40 % que sí son buenas y un 60 % restante sostienen que éstas son excelentes y acordes al trabajo realizado.

Figura N° 19: Calidad laboral percibida por los agentes

Figura N° 20: Nivel de equidad de trato hacia los empleados

**FIGURA N° 19**

**FIGURA N° 20**



En la figura N°19, por parte de los administrativos, no hay ninguno de ellos que crea que hay mala calidad laboral. Un 8 % sostiene que la calidad laboral que se presenta es muy baja. La mayoría, un 42 %, sostiene que es medianamente buena creyendo que podría ser muchísimo mejor. Un 17 % de los agentes sostiene que es buena y el 33 % restante cree que la calidad laboral que se presenta en la administración pública es muy buena.

Los jefes también sienten en su totalidad que no hay mala calidad laboral. Un 10 % cree que la calidad es muy baja. Un 50 % cree que es medianamente

bueno. El 40 % restante está convencido de que la calidad que existe es muy buena.

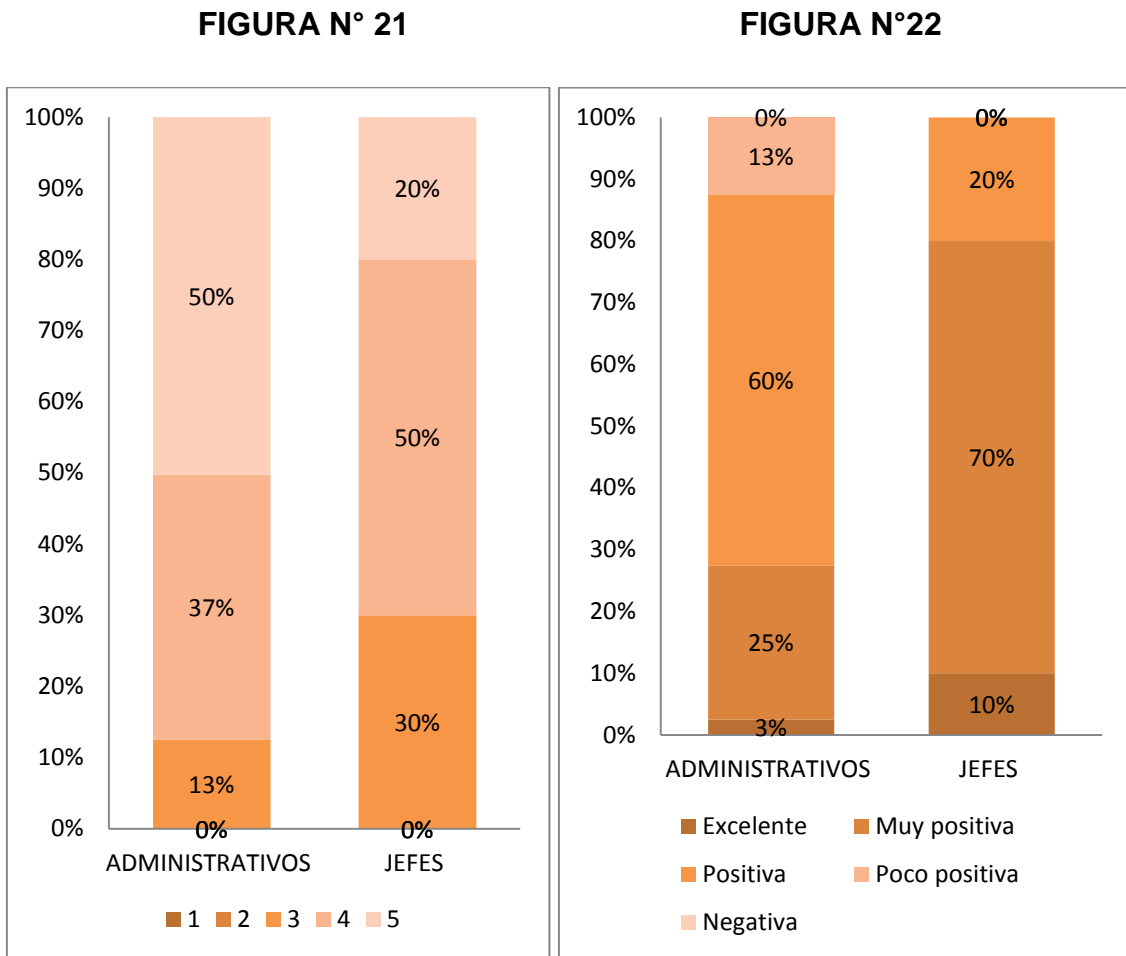
En la figura N° 20, en cuanto a los administrativos, un 10 % sostiene que no existe el trato equitativo entre los agentes en el lugar de trabajo. Un 20 % cree que el trato igualitario se da muy poco, es decir que hay poco trato equitativo. Un elevado 35 % indica que el trato que se da es medianamente bueno, igualitario. Un escaso 8 % cree que se da, en buena parte de los agentes, un trato equitativo. El 27 % que nos queda sostiene que el trato que se da es totalmente igualitario, por ende, que se trata a todos los agentes por igual.

Los jefes, en contrario de los administrativos, no creen que haya maltrato o falta de equidad en cuanto al trato con los agentes. Sí un 10 % de ellos cree que el trato equitativo es bajo, que se da pero no frecuentemente. Un 30 % sostiene que el trato igualitario existe, que en general se da y, un 60 % cree que el trato es equitativo en su totalidad.

Por último, se agrupan los conceptos que corresponden al clima laboral, relaciones con el ambiente físico del puesto y relaciones entre empleados y jefes.

Figura N° 21: Ambiente físico del puesto

Figura N° 22: Relación entre puesto y tareas



En el caso de los administrativos, todos, de diferente forma, están conformes con el ambiente físico del puesto. Es decir, ninguno está desconforme. Un 13 % está medianamente conforme con su lugar de trabajo. Un 37 % se siente aún más conforme con el ambiente físico del puesto y un 50 % cree que su ambiente físico es el ideal. Éstos últimos están del todo conformes.

Los jefes también están todos, de alguna manera, conformes con el ambiente físico del puesto. Un 30 % está medianamente conforme con esto. Un 50% de los agentes está altamente conforme y un 20% restante cree que el ambiente físico de trabajo es el mejor posible, están plenamente conformes.

En la figura N° 22 se puede observar la relación del puesto de trabajo con las tareas que realiza.

Los administrativos, en su totalidad, creen que la relación que posee su puesto de trabajo con las tareas que realizan es positiva. Todos éstos, de diferente manera, así lo sienten. Sólo un 3 % del total de los encuestados sostiene que ésta relación del puesto con las tareas que se realizan es excelente. Un 25 % de los mismos cree que ésta relación es muy positiva. Una gran mayoría, el 60 %, siente que la relación dada es positiva. Un 13 % sostiene que es poco positiva. Por último. Ninguno de ellos cree que la relación dada por el puesto de trabajo con las tareas a realizar sea negativa.

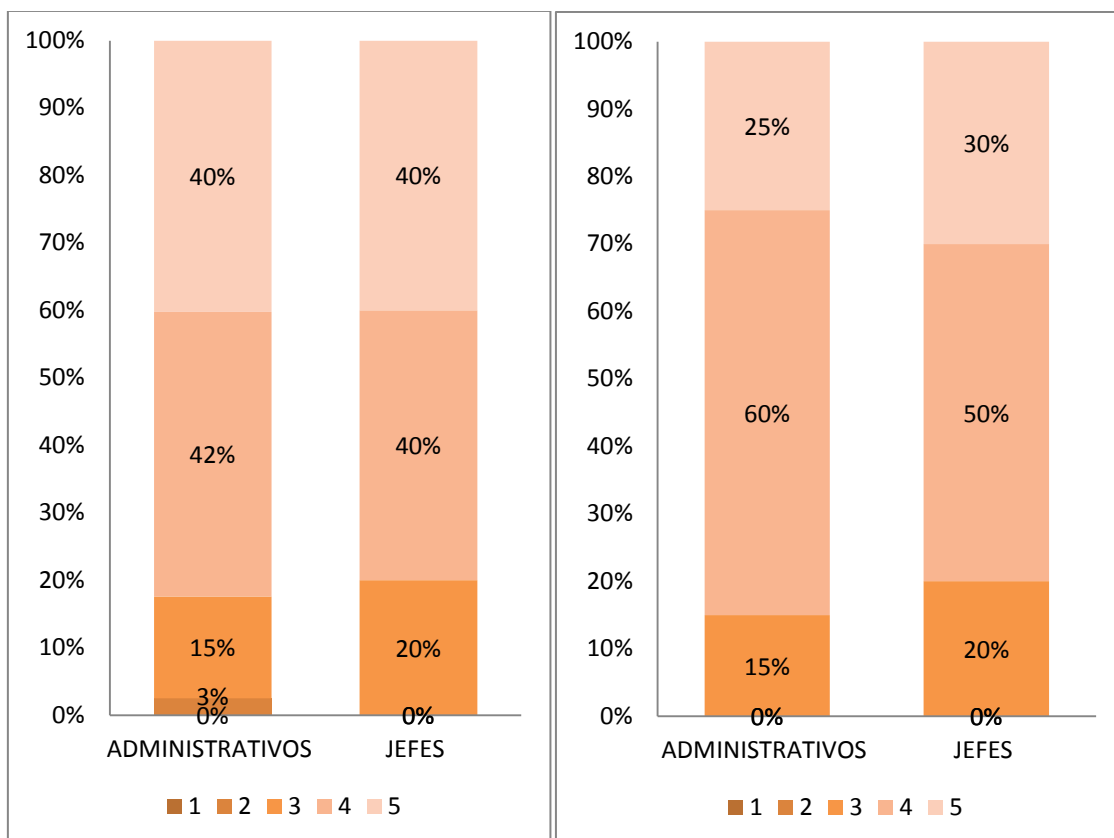
En el caso de los jefes, sólo un 10 % del total de agente cree que la relación ya mencionada sea excelente. Un elevado 70 % siente que es muy positiva. El 20 % restante sostiene que ésta relación es positiva. Ninguno de ellos cree que la relación entre estas dos variables sea negativa así como tampoco creen que sean poco positivas.

Figura N° 23. Distintos grados de relación con jefes.

Figura N° 24. Distintos grados de relación con jefes.

**FIGURA N° 23**

**FIGURA N° 24**



En la figura N° 23, los administrativos no creen, en su totalidad, que la relación dada con los jefes sea mala. Un 3 % de ellos cree que la relación no es buena. Un 15 % cree que ésta sí es buena. Una mayoría, del 42 %, sostiene que la relación dada entre ambos es muy buena y un 40 % cree que ésta es excelente.

En el caso de los jefes, ninguno de ellos cree que la relación que se da con los superiores sea mala. Un 20 % del total de los agentes cree que ésta relación es buena. Un 40 % sostiene que es muy buena y otro 40 % que la misma, es excelente.



En cuanto a la figura N° 24, tanto en el caso de los jefes como en los administrativos no se perciben malas relaciones con los compañeros. Incluso en ambos casos, los porcentajes son buenos en cuanto a la relaciones de compañerismo.

Un 15 % de los administrativos siente que las relaciones con los compañeros son buenas. Un 60 % de ellos indica que son éstas son muy buenas y un 25 % restante indica que éstas son excelentes.

Los jefes, en su mayoría, sienten que las relaciones de compañerismo son muy buenas. Esto, reflejado en un 50 %. Un 30 % cree que son excelentes y, un 20 % sostiene que éstas son medianamente buenas.

### **3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

En base a la observación realizada se puede percibir que los empleados en su mayoría, tienen una postura de queja en base a la forma en que se administran los Recursos Humanos. Algunos no se encuentran motivados a tener un desempeño eficiente debido a que los premios, ya sean monetarios como no, no siempre tienen una relación directa con los conocimientos o con el desempeño que se demuestra a diario en el cumplimiento de tareas.

Además, los empleados administrativos se ven con pocas posibilidades de tener un desarrollo de carrera dentro de este ámbito, pero sí se encuentran, en su mayoría, conformes con el sueldo y los beneficios otorgados.

Los sueldos y los aumentos del mismo se determinan en algunos casos en base al desempeño, antigüedad y las necesidades sociales de cada agente.

Con respecto a las licencias, éstas son muy importantes para los empleados, debido a que la concesión de días son significativamente mayores a las que brinda el ámbito privado.

A continuación, en la figura N° 25 se detallan las licencias más valoradas y utilizadas por los agentes.

**FIGURA N°25**

<b>LICENCIAS</b>	<b>DIAS</b>
Licencia ordinaria	45 días corridos
Enfermedad titular	45 días corridos
Enfermedad familiar	20 días corridos
Día por examen	28 días al año
Ausente con aviso	6 al año

En relación a las capacitaciones, se observó que los agentes a menudo realizan actividades, pero éstas tienen una frecuencia muy baja y se realizan por una cuestión de interés personal.

Con respecto a la formación profesional, la mayoría no tiene un estudio terciario o universitario que se relacione con la tarea que realiza. En algunos casos, es necesario la búsqueda de determinados profesionales, a modo de ejemplo se observaron dos casos puntuales; como lo son los abogados, para formar parte del sector jurídico donde se requiere conocimiento específico y las enfermeras y médicos que se requieren para ocupar la dirección médica.

Por otro lado, las tareas administrativas no cuentan con empleados que tengan una formación profesional, pero a la mayoría se los incentiva a realizar capacitaciones a través de cursos básicos para desempeñarse con comodidad en el puesto y con sus pares.

Otro punto importante es el clima laboral, el mismo parece ser bueno debido a que se observó un ambiente donde los empleados no se sienten disconformes con las tareas que desempeñan ni con las relaciones que se establecen entre los agentes ya sea con jefes o con propios compañeros.

Si bien la postura es de queja en base a algunos aspectos referidos a la forma en que se administran los recursos humanos, esto parece no afectar mucho, ya que a pesar de ello tienen una postura de comodidad y conformidad dado que priorizan la estabilidad laboral y no tienen deseo de pertenecer al ámbito privado.

### **3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

La entrevista se realizó al director de Recursos Humanos de HCDN; Solaro, Marcelo.

El entrevistado, antes de iniciar el diálogo, consideró importante comentar datos históricos acerca de Recursos Humanos dentro de la Cámara para ubicarnos en el contexto donde se desarrolla la investigación.

El sostiene que las estructuras de personal comenzaron a ordenarse a partir de 2003, donde se determinaron los escalafones, las jerarquías, nombres de puestos, categorías y organigramas.

Anteriormente, desde 1984 hasta 1991, no se le dio mucha importancia al empleo público teniendo en cuenta que las puertas de la cámara se reabrieron a partir de la vuelta de la democracia en el 84. Además, la reforma de la Administración Pública generó cierto estancamiento hasta que se comenzó a pensar en una ley para nuclear al empleado legislativo como lo es la Ley 24600 vigente en la actualidad, con sus reglamentaciones correspondientes, que se comenzó a aplicar a partir de 2001.

Para finalizar con la reseña histórica, agregó que en el Congreso era muy difícil tener una estructura de recursos humanos ordenada, ya que el mismo se abría y se cerraba de acuerdo a los sucesos que ocurrían en un inestable marco político como lo fueron los golpes de estado.

El entrevistado ingresó a la Cámara de diputados en el año 1984 a través de un concurso que se realizó en la reapertura del congreso destinado al reclutamiento de personas. Hoy en día, tiene el cargo de Director de Recursos Humanos con un total de 50 personas a cargo. Los estudios que tiene es tecnicatura en relaciones laborales y administración, además de otros cursos que hacen a su formación para llevar a cabo de manera efectiva el cargo de director.

Desde su ingreso hasta la actualidad perteneció al área de RRHH, inicialmente se dedicó a tareas de cadetería y administrativas, en el año 1991 continuó

como administrativo pero con gente a cargo, hasta que en 2003 ascendió a jefe del departamento de legajos con 12 personas a cargo. En el 2007 surge la vacante de subdirector de Recursos Humanos donde se pudo postular para cubrirla. Fue seleccionado por desempeño en los puestos anteriores y por la antigüedad que tenía en dicho sector. En 2014 fue nombrado como director ya que a través de una nueva organización de la cámara surgió la vacante que hoy es ocupada por él.

Con respecto a lo que lo motiva a trabajar desde hace 30 años en la administración pública afirma que él trabaja de lo que le gusta, que tuvo un desarrollo de carrera a medida que fue adquiriendo experiencia y conocimientos. Remarcó como punto importante el reconocimiento que tuvo durante los 30 años de servicio, la contención y al apoyo que le dieron en momentos personales difíciles, también la conformidad con el sueldo que recibe y también el “trabajar en la casa del pueblo y sentir que ayudo a la sociedad”.

Con respecto lo que él cree que motiva a sus empelados, afirma que la estabilidad es un punto importante además de los sueldos y la cantidad de licencias que se otorgan.

Sostiene que busca motivar a sus empleados a través de premiar el desempeño, de buscar que las tareas que realizan los empleados sean agradables, ya que la mayoría tienden a ser muy rutinarias. Por lo tanto, busca la rotación de puesto en el área y brindar más responsabilidad.

Si bien no hay una real supervisión, sostiene que él trata de tener un contacto directo con sus empleados.

Por otro lado, también aclara que en el área conviven varias generaciones de empleados; las más antiguas no tienen una formación especializada, su trabajo es de oficio, pero considera importante que las generaciones más jóvenes estén motivadas a adquirir formación profesional para poder mejorar día a día la administración de los Recursos Humanos.

Con respecto al clima laboral, afirma que en su área es bueno, que si bien siempre hay un tipo de comunicación informal de radio pasillo que puede distorsionarlo, en general las relaciones entre los empleados con sus compañeros y jefes es satisfactorio.

### 3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA DOCUMENTACIÓN RELEVADA

Los datos presentados a continuación fueron obtenidos de la página web de la Honorable Cámara de Diputados. <http://www.hcdn.gob.ar/>

#### 4.4.1. NÓMINA DE PERSONAL

A través del análisis de la documentación, la figura N° 26 presenta la nómina de personal desde del año 2012 a la fecha. En ella se pueden ver la cantidad de empleados tanto políticos como legislativos que trabajan en HCDN. Por su parte la figura N° 27 contiene la variación porcentual de los empleados. Donde se puede observar que del año 2012 al 2013 la nómina de personal creció un 3%, lo contrario ocurrió del año 2013 a 2014 donde la nómina decreció un 4%.

El porcentaje de variación de 2014 se debe a una desvinculación voluntaria o involuntaria de personal temporario. Asimismo se puede observar que la planta permanente crece año a año, marcando la continuidad y el aumento de agentes dispuestos a seguir en la administración pública.

**FIGURA N° 26**

PLANTA DE PERSONAL - AÑOS 2012-2014			
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
PLANTA PERMANENTE	2840	2949	3029
PLANTA TEMPORARIA	2309	2342	2068
TOTAL	5149	5291	5097

**FIGURA N° 27**

VARIACIÓN PORCENTUAL - AÑOS 2012-2014		
	AÑO 2012 – 2013	AÑO 2013 – 2014
PLANTA PERMANENTE	4%	3%
PLANTA TEMPORARIA	1%	-12%

TOTAL	3%	-4%
-------	----	-----

#### 4.4.2. CUADRO DE CATEGORIAS Y NÓMINA DE PERSONAL

A través de la figura N° 28 se puede observar la distribución del personal legislativo de acuerdo a las categorías existentes y a los salarios que se perciben en cada una de ellas.

<b>Distribución según categorías – Sueldo</b>				
<b>FIGURA N°28</b>				
	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>Sueldo</b>
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	
CATEGORIA 1	68	79	87	\$ 33.975,22
CATEGORIA 2	95	94	159	\$ 28.788,47
CATEGORIA 3	431	462	551	\$ 24.365,66
CATEGORIA 4	371	382	374	\$ 21.269,69
CATEGORIA 5	745	754	837	\$ 18.535,59
CATEGORIA 6	489	494	389	\$ 16.163,36
CATEGORIA 7	198	204	219	\$ 14.072,58
CATEGORIA 8	145	171	86	\$ 12.303,45
CATEGORIA 9	19	25	34	\$ 10.212,67
CATEGORIA 10	9	10	13	\$ 9.006,45
CATEGORIA 11	4	2	5	\$ 8.001,27
CATEGORIA 12	0	2	5	\$ 7.076,50
CATEGORIA 13	1	1	5	\$ 6.232,14
CATEGORIA 14	2	6	2	\$ 5.548,62
<b>TOTAL</b>	<b>2577</b>	<b>2686</b>	<b>2766</b>	



### **3.4.3. LISTADO DE CURSOS QUE SE OFRECEN**

Dentro de la cámara de diputados, las capacitaciones que se ofrecen están administradas por un sector llamado ICAP "Instituto de Capacitación Parlamentaria", con la función específica de gestionar las actividades que se dictan.

Los cursos que se ofrecen para incrementar los conocimientos de los agentes son los siguientes:

#### **EJE 1. ESTADO, PARLAMENTO Y DEMOCRACIA**

El enfoque de los Derechos Humanos en la Legislación argentina

Nuevos escenarios comunicacionales

Partidos políticos en la Argentina contemporánea

Liderazgo y Conducción por Objetivos Sociales.

#### **EJE 2. ACCIÓN POLÍTICA Y PRODUCCIÓN LEGISLATIVA**

El Lenguaje de la Ley

Proyecto de Ley del Presupuesto Nacional

Introducción a la Legislación de Ambiente y Desarrollo Sustentable.

Parlamentos con Enfoque de Género.

#### **EJE 3. GESTIÓN PARLAMENTARIA**

Lenguaje, Ideología y Derecho.

Gestión Parlamentaria.

### IDIOMAS

Chino Nivel 1

Chino Nivel 2

Chino Nivel 3

Introducción al Inglés Parlamentario.

Portugués

### **3.5. ANÁLISIS CRUZADO DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS.**

Teniendo en cuenta la definición de Motivación postulada en nuestro marco teórico, que indica que es el esfuerzo en relación a un objetivo cualquiera por cumplir, se considera que, de acuerdo a lo investigado en nuestro trabajo de campo, teniendo en cuenta los diversos ámbitos en donde se realizan las tareas, las personas se motivan por distintos objetivos a cumplir, ya sean estos laborales o personales. Teniendo en cuenta, también, las teorías motivacionales previamente mencionadas, se sostiene que el autor que más se asemeja a los resultados obtenidos en nuestro trabajo de campo es el reconocido Mc Clelland. Éste postula que la motivación o la falta de la misma afecta directamente en el desempeño de las personas y así, en las tareas que éstas realizan.

Teniendo en cuenta lo analizado en las encuestas, se puede ver reflejado, a través de los datos, la forma en que se gestionan los premios por conocimiento y por desempeño en nuestro objeto de estudio.

Los datos indican que, sólo un 35 % de los encuestados, en algún momento de su carrera obtuvieron un premio por conocimiento. El 65 % restante no conoce lo que es recibir un premio en base al conocimiento aportado a la tarea. Con respecto al desempeño, un 38 % de los encuestados no tuvo en ningún momento, un premio por su rendimiento en su lugar de trabajo.

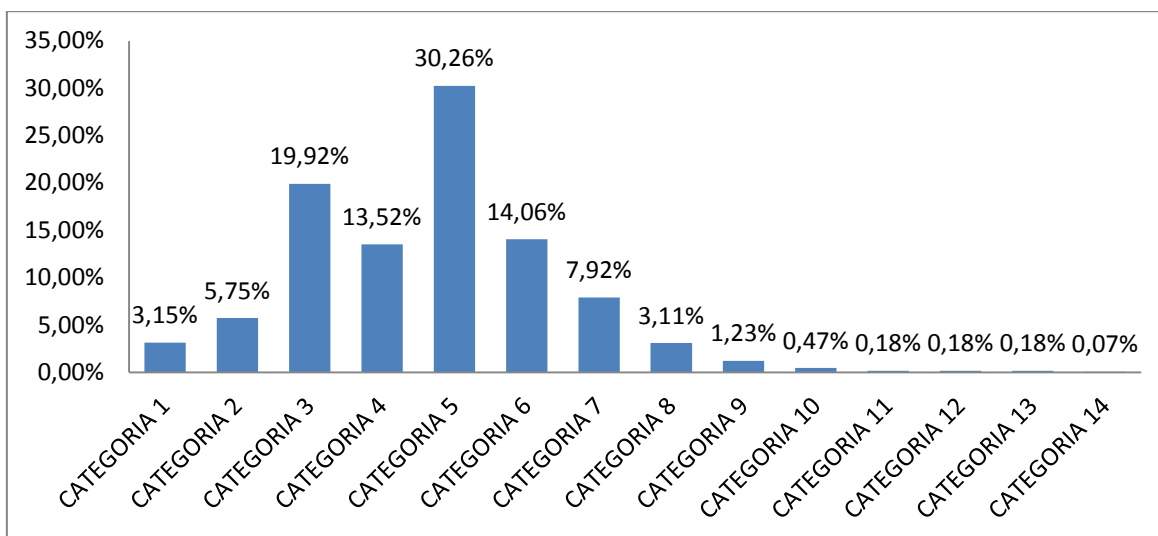
En cuanto a la observación participante, se puede deducir lo que siente el empleado al conocer el suministro de los premios. Éstos, no tienen interés alguno en desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo debido a que la relación existente entre los conocimientos o rendimientos y los premios no es directa, es decir, es incompatible.

Considerando la teoría de equidad mencionada anteriormente, así como también la de Lowler, quien presenta al dinero como principal motivador, se

puede deducir, analizando las encuestas, que el sueldo es un gran incentivo dado que el 65 % del total de los encuestados está conforme con lo percibido.

En la figura N° 29 se puede observar que el 30% de los empleados se encuentran en la categoría n° 5 con un sueldo de \$18.535,69. Considerando que los puestos administrativos tienen este tipo de ingreso, comparándolo con el mercado, se puede entender fácilmente la importancia que se le da a las retribuciones económicas.

**FIGURA N° 29**



Por otro lado, en cuanto a la de Equidad, se arroja, a través de las encuestas, que un 54 % de los empleados considera que los premios económicos se entregan en base a relaciones sociales, las mismas no se basan en parámetros objetivos, por lo tanto se genera sentimiento de inconformidad que, también, se ve reflejado en la observación participante.

De esta manera, se puede apreciar la percepción de inequidad mediante los datos obtenidos.

Continuando con el análisis dentro del marco teórico, se remarcó la importancia de los elementos motivacionales que influyen en la relación laboral.

En el caso del ingreso y la satisfacción, qué motiva a la persona a ingresar a una institución completamente burocratizada y a pertenecer en ella. De lo analizado en las encuestas, se pueden obtener varias perspectivas de lo que ocurre con los empleados.

En cuanto a la conformidad de trabajar en la administración pública, un 50% está del todo conforme, un 22% está sólo conforme, lo que indica que aunque en algunos casos tengan sentimiento de inconformidad, la mayoría se siente a gusto de pertenecer a la administración pública.

De acuerdo con esto, otro análisis que se puede tener en cuenta son los objetivos que tiene cada empleado en base a la permanencia en la administración, donde los valores más significativos arrojan que un 75% de los administrativos y un 60% de los jefes trabajarían siempre en la administración pública.

Por otro lado, dentro de las dimensiones analizadas, se observó que la estabilidad que le da el empleo público a los agentes es de mucha importancia para ellos ya que un 80% de los administrativos y un 90% de los jefes encuestados sostienen que la estabilidad es un factor de gran interés.

Estos datos se pueden comparar también con la figura N° 27 donde en la documentación presentada se puede ver que las variaciones de la nómina de personal, del año 2013 al 2014, sólo disminuyen un 4%. La baja se debe a pérdidas en la planta temporaria, por lo cual se puede deducir que aseguran su permanencia en el ámbito público.

No solo fue analizada la estabilidad, sino también se buscó conocer la importancia que le dan al clima laboral y a la equidad.

En estas dimensiones se perciben, en el caso de la calidad laboral, a un 43% de los administrativos les resulta medianamente importante mientras que a un

50% de los jefes les resulta más importante. Con respecto a la equidad laboral, en el caso de los administrativos también les resulta de mediana importancia, la de un 35% del total de los agentes encuestados. En el caso de los jefes, contrario a lo que indican los administrativos, la equidad laboral les resulta de un grado de importancia muy alto ya que arrojan un valor de 60%.

Para finalizar el análisis del elemento Ingreso y Satisfacción, podemos deducir que los empleados eligen principalmente la administración pública por la estabilidad que les genera tener dicho trabajo, estando de acuerdo a permanecer en ella para siempre, sin darle tanto interés al clima y a la equidad laboral, sosteniendo así que se sienten muy conformes de trabajar en éste ámbito.

Otro elemento que se puede analizar son los incentivos, si bien sólo se mencionaron los beneficios económicos, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, la observación participante y la entrevista, se puede agregar un nuevo incentivo, que no fue mencionado anteriormente en el marco teórico, como lo es la licencia.

A través de las encuestas se pueden nombrar datos concretos, en primer lugar la importancia que le atribuyen los agentes a las retribuciones económicas, los porcentajes más significantes arrojan que en el caso de los administrativos, un 67%, y en el caso de los jefes, un 60%, creen que las retribuciones económicas son excelentes, sólo un 3% de los administrativos encuestados considera que las retribuciones son malas. En la observación participante también se pudo constatar la comodidad de los empleados con los sueldos que se otorgan.

En segundo lugar, como ya fue mencionado, se tendrán en cuenta las licencias por los resultados significativos que se obtuvieron en las investigaciones.

Con respecto a las licencias, se analizará la importancia que les generan a cada agente y los objetivos en base al usufructo de las mismas.

Un total de 73% de administrativos y un 60% de los jefes encuestados consideran que las licencias contribuyen a su motivación y además de esto, los datos muestran que un 47% de los administrativos las consideran de mucha importancia, no ya un 27% que las considera sólo importantes.

Por otro lado, se analizó la percepción del usufructo de las mismas y del análisis, y así se observó que un 45% de los administrativos tiene como objetivos usarlos en su totalidad y un 30% usarlas lo menos posible, mientras que en el caso de los jefes, un 50% considera usarlas lo menos posible y un 40% usarlas sólo si son necesarias.

Estas cifras, indican que además de contribuir a la motivación personal, los agentes se encuentran dispuestos a usufructuarlas en su totalidad.

En la observación participante se ve en la figura N°25 las licencias que son más utilizadas y frecuentes por los empleados. En la entrevista ,el director comentó la importancia que se le da a las licencias, marcando el caso de los estudiantes, a quienes se les da el beneficio de 28 días por los exámenes correspondientes, considerándolo como forma de incentivo para que los agentes se formen ya sea en un nivel terciario o universitario.

El último elemento que se tendrá en cuenta es la carrera administrativa, según la información que nos proporcionó la observación participante, los trabajadores se encuentran con pocas posibilidades de tener una carrera administrativa, pero en la entrevista realizada, se puede ver un claro ejemplo de desarrollo de carrera.

La carrera administrativa no sólo es responsabilidad de los administradores de Recursos Humanos o de los jefes, sino que para que esta sea totalmente efectiva ambas partes, tanto jefes como administrativos, tienen que contribuir. A través de las encuestas, también se pudo estudiar los intereses de los trabajadores con respecto a capacitarse. Un 70% de los administrativos no se

siente motivado a realizar éste tipo de formación. En base a la documentación recabada, se puede apreciar que la mayoría de las capacitaciones que se ofrecen están centradas a dar una perspectiva cultural teniendo en cuenta en el contexto que se encuentran los trabajadores. También otros cursos con la finalidad de aumentar los conocimientos para desempeñarse de manera exitosa en el puesto de trabajo.

Por lo tanto, si bien no hay un programa formal para administrar los planes de carrera, tampoco se ve a los empleados administrativos con ganas de formarse para adquirir los conocimientos para ocupar puestos de mayores responsabilidades.

La segunda variable investigada es el Clima Laboral, los datos que se pudieron recabar tanto en las encuestas, como en la entrevista y en la observación participante son similares.

Los resultados del análisis de las relaciones de los empleados en su ámbito de trabajo fueron satisfactorios. Los más significativos, en el caso de la relación con el ambiente físico del puestos, un 50% siente que es ideal, en referencia a la relación y comodidad con su tarea, un 60% la considera positiva, en cuanto al grado de relación con los jefes, un 40% las considera excelentes y un 43% las considera positivas. Por último, la relación entre compañeros son consideradas en un 60% positivas.



## **CONCLUSIÓN**

De acuerdo a lo analizado e investigado en nuestro proyecto, luego de haber analizado en profundidad las diversas variables involucradas y teniendo en cuenta lo postulado por los distintos autores, se deduce que la situación actual del Poder Legislativo en cuanto a motivación es de un modelo eficiente, aunque en éste podemos observar diversas fallas que hacen que el mismo sea distorsionado. Esto, dado que los empleados no están del todo conforme en varios aspectos como relaciones sociales y premios económicos. A su vez, en otros podemos confirmar que sí lo es debido a que las personas eligen quedarse en ese ámbito y están conformes de pertenecer al mismo. Se deduce que si el ambiente de trabajo no fuese el propicio, se inclinarían por buscar algo mejor, pero, por el contrario, no lo plantean.

Se concluye que, dentro de lo eficiente de este modelo, los factores que influyen de manera directa para que esto ocurra son la estabilidad laboral, las retribuciones económicas y las licencias. Asimismo, estos generan falta de interés generalizada en el empleado porque lo motivan a permanecer y pertenecer en el ámbito en cuestión pero no a un desarrollo profesional y personal.

De acuerdo a lo propuesto e investigado sobre la variable "clima laboral", se llega a la conclusión de que, de la misma manera en que la motivación afecta directamente en el comportamiento de los empleados, el clima es generado por las diversas relaciones que se presentan entre los trabajadores. Por lo tanto, si bien hay factores que desmotivan al empleado y éstos pueden sentir falta de interés, no son capaces de generar un mal clima si no que por el contrario, brinda ambientes propicios de trabajo. Éste beneficio, es indispensable a la hora de trabajar, tanto en el ámbito de estudio propuesto como en cualquier otro lugar de trabajo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Cao, Horacio.(2007). *Introducción a la Administración Pública Argentina*. Buenos aires: Biblos

*Clima Laboral. Algunos aspectos significativos de las condiciones y clima laboral del personal de la administración pública nacional comprendido en el convenio colectivo de trabajo general decreto N° 214/06. (2007/2008)*. Colección Estudios, Secretaria de la gestión pública. Empleo, oficina nacional de empleo. Recuperado sept. 2014.

Cravino, Luis María. (2003). *Un Trabajo Feliz*. Buenos Aires: Temas.

IMAGEN PROFESIONAL [En línea]. 2011. [Consulta 19 sept. 2014].  
<http://www.facpce.org.ar:8080/iponline/realidad-actual-del-empleado-publico-problemas-y-soluciones/>

INFORMACIÓN LEGISLATIVA Y DOCUMENTAL. [ consulta 05 sep. 2014].<<http://www.infoleg.gov.ar/>

Marulanda Valencia, Florencia Angela. Alonso Montoya Retrepo, Iván. Velez, Restrepo, Juan Manuel. (2014).*Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento*. Medellín, Colombia.

Monteverde Valenzuela, Ma. de los Ángeles. Bustamante López, Alonso.(2014). *Ambiente laboral, Aprendizaje y Competitividad en la Pequeña y Mediana empresa*. *Revista internacional Administración y Finanzas*.

Muñoz Restrepo, Ana. Ramírez Valencia, Marta.(2012). *La motivación de los empleados. Más allá de la zanahoria y el garrote*.

Núñez, González. Monfort, Parera. (2005). *Clima organizacional. Resultados de diagnóstico en una empresa*. Revista Transporte, Desarrollo y Medio ambiente.

Patlán Perez, Juana. Martinez Torres, Edgar. Hernández Hernández, Rosalía.(2012) *.El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*. Revista internacional de Administración y Finanzas

Peña Bernate, Sandra Patricia. Nadir, Martín. Sánchez Santa Bárbara, Emilio.(2014).

Peña Cárdenas, Maricela Carolina. Díaz Díaz, Ma Guadalupe. Carrillo Puente, Alejandra. (2015). *Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa familiar*. México. *Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: Hacia un modelo de organización saludable en Colombia*.

Robbins, Stephen. Coutler, Mary. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

Robina Ramírez, Rafael. (2002). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos*. Motivación y satisfacción laboral en la Administración regional extremeña.

Sarasqueta, Víctor Gustavo. (2010). *Liderazgo y Negociación*. Buenos Aires: Temas

William B, Werther. Keith, Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las empresas. Santa Fe: McGraw-Hill/Interamericana editores.

## **ANEXOS**

### **ENCUESTA – MOTIVACION Y CLIMA LABORAL**

**Antigüedad-----**

**1) ¿Tuvo en su puesto de trabajo ascenso por mérito?**

Mérito: "Derecho a recibir reconocimiento por algo que uno ha hecho"

SI       NO

**2) ¿Considera usted que su sueldo es acorde al rendimiento diario en su puesto de trabajo?**

SI       NO

**3) ¿Fue premiado en su lugar de trabajo por los conocimientos que aportó a su tarea?**

SI       NO

**4) En el caso que la respuesta sea SI marcar qué tipo de premio recibió**

- Económico
- Reconocimiento
- Mayores responsabilidades
- Desarrollo de carrera
- Todas
- Otras

**5) ¿Considera usted que su desempeño fue premiado en alguna oportunidad?**

SI       NO

**6) En el caso que su respuesta sea SI indicar qué tipo de premio recibió**

- Económico
- Reconocimiento
- Mayores responsabilidades

- Desarrollo de carrera
- Todas
- Otras

**7) En su lugar de trabajo ¿Se otorgan retribuciones económicas?**

- SI       NO       NO SABE

**8) Si su respuesta fue afirmativa marcar en base a qué criterios cree usted que se otorgan**

- Desempeño
- Conocimiento
- Relaciones sociales
- Necesidades Sociales
- Otros: Indicar .....

**9) Considera que las licencias que se le otorgan contribuyen a su motivación personal**

- SI       NO

**10) Si su respuesta fue positiva marcar el grado de importancia que le atribuye**

1    2    3    4    5

---

Poca Importancia ● ● ● ● ● Mucha Importancia

---

**11) Su percepción con respecto a las licencias es:**

- Usarlas en su totalidad
- Usarlas sólo si son necesarias
- Usarlas lo menos posible
- Evitarlas

**12) ¿Tiene como objetivo?**

- Trabajar siempre en el ámbito público

Migrar a organizaciones privadas

Ambas

**13) Si su respuesta fue "trabajar en el ámbito público" o "ambas" marcar el grado de importancia que le reportan las siguientes dimensiones**

**Estabilidad**

1 2 3 4 5

Poca importancia ● ● ● ● ● Mucha importancia

**Retribuciones Económicas**

1 2 3 4 5

Poca importancia ● ● ● ● ● Mucha importancia

**Calidad Laboral**

1 2 3 4 5

Poca Importancia ● ● ● ● ● Mucha Importancia

**Relaciones sociales**

1 2 3 4 5

Poca Importancia ● ● ● ● ● Mucha Importancia

**Trato Equitativo**

1 2 3 4 5

Poca Importancia ● ● ● ● ● Mucha Importancia

**Licencias**

1 2 3 4 5

Poca Importancia ● ● ● ● ● Mucha Importancia

**14) Si su respuesta fue "migrar a organizaciones privadas" indicar de manera acotada que lo motivaría a dejar el ámbito publico**

.....  
.....  
.....  
.....

**15) ¿Su puesto requiere formación profesional?**

- SI       NO       NO SABE

**16) ¿Se encuentra motivado a adquirir formación profesional?**

- SI       NO

**17) Si su respuesta es SI, ¿Qué lo motiva?**

- Aportar nuevos conocimientos a la tarea
- Cobrar el adicional
- Estudiar algo de su interés que no necesariamente relacionado con el trabajo que realiza
- Otros: Indicar .....

**18) ¿Conoce acerca de las capacitaciones que se ofrecen?**

- SI       NO

**19) ¿Se capacita con frecuencia?**

- SI       NO       NUNCA

**20) Marcar el grado de interés que le da a las capacitaciones**

1    2    3    4    5

Poco interés ● ● ● ● ● Mucho interés

**21) ¿En alguna oportunidad formó parte de un sistema de promociones?**

Promoción: cubrir una vacante de un puesto.

- SI       NO

**22) Si su respuesta fue positiva, ¿Su promoción estuvo orientada por el sistema de puntuación?**

SI       NO

**23) Indicar el grado de conformidad con el ambiente físico del puesto.**

Ambiente físico: lugar de trabajo, ventilación, iluminación, baños (calidad y limpieza)

1    2    3    4    5

---

Baja Conformidad ● ● ● ● ● Alta Conformidad

**24) ¿Siente qué su relación con su puesto de trabajo es?**

Relación puesto de trabajo: Motivación que generan las tareas que desempeña diariamente en el puesto

- Excelente
- Muy positiva
- Positiva
- Poco positiva
- Negativa

**25) ¿En su puesto de trabajo tiene tareas de atención al cliente interno?**

Cliente interno: Empleados que demandan servicios

SI       NO

**26) Si su respuesta fue positiva marcar el grado de conformidad de esa tarea**

1    2    3    4    5

---

Poco Conforme ● ● ● ● ● Muy Conforme

**27) Cómo considera que es su relación con su jefe inmediato**

1    2    3    4    5

---

Mala ● ● ● ● ● Excelente

**28) Cómo considera que es su relación con sus compañeros**



1 2 3 4 5

Mala ● ● ● ● ● Excelente

### 29) Grado de conformidad de trabajar en la administración pública

1 2 3 4 5

Poca Conformidad ● ● ● ● ● Mucha Conformidad

Quiere aportar algún comentario sobre los temas vistos que considere importante.

.....  
.....  
.....  
.....

## RESULTADOS

1) Ascensos por merito. Corresponde a figura N°1

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	22	10
NO	18	0
TOTAL	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	55%	100%
NO	45%	0%
TOTAL	100%	100%

2) Premios por conocimientos

Cantidad y porcentaje de agentes que recibieron premios por conocimientos.  
Corresponde a figura N° 2

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	14	8
NO	26	2
	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	35%	80%
NO	65%	20%
	100%	100%

Tipos de premios que recibieron por conocimientos aportados. Corresponde a figura N°3

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
Económico	33%	26%
Reconocimiento	38%	29%
Mayores Responsabilidades	29%	26%
Desarrollo de Carrera		19%
Total	100%	100%

### 3) Primos por desempeño

Cantidad y porcentaje de agentes que recibieron premios por desempeño. Corresponde a figura N° 4

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	25	10
NO	15	0
TOTAL	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	63%	100%
NO	38%	0%
TOTAL	100%	100%

Tipos de premios que recibieron por el desempeño que aportaron a la tarea. Corresponde a figura N°5

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
Económico	47%	28%
Reconocimiento	25%	25%
Mayores Responsabilidades	28%	28%
Desarrollo de Carrera		19%
Total	100%	100%

### 4) Conformidad con sueldos y premios económicos

Conformidad con los sueldos. Corresponde a figura N°6

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	26	8
NO	14	2

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	65%	80%
NO	35%	20%

TOTAL	40	10	TOTAL	100%	100%
-------	----	----	-------	------	------

Premios económicos. Corresponde a figura N°7

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
Desempeño	25%	60%
Conocimiento	7%	20%
Relaciones Sociales	54%	10%
Necesidades Sociales	14%	10%
Total	100%	100%

### 5) Licencias

Cómo las licencias contribuyen a la motivación de los agentes. Corresponde a figura N° 8

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	29	6
NO	11	4
	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
SI	73%	60%
NO	28%	40%
	100%	100%

Importancia que generan las licencias en los encuestados. Corresponde a figura N° 9

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADM	JEFES
1	1	3
2		
3	9	3
4	11	2
5	19	2
TOTAL	40	10

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
1	3%	30%
2	0%	0%
3	23%	30%
4	28%	20%
5	48%	20%
	100%	100%

Percepción con respecto al uso de licencias. Corresponde a figura N°10

CANTIDAD DE ENCUESTAS
-----------------------

PORCENTAJES
-------------

	ADMIN	JEFES
Usarlas en su totalidad	18	0
Usarlas solo si son necesarias	12	4
Usarlas lo menos posible	8	5
Evitarlas	2	1
TOTAL	40	10

	ADMIN	JEFES
Usarlas en su totalidad	45%	0%
Usarlas solo si son necesarias	30%	40%
Usarlas lo menos posible	20%	50%
Evitarlas	5%	10%
TOTAL	100%	100%

## 6) Formación profesional

Información referida a la necesidad o no de formación profesional del puesto. Corresponde a la figura N° 11

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADM	JEFES
SI	17	9
NO	18	1
NO SABE	5	0
	40	10

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
SI	43%	90%
NO	45%	10%
NO SABE	13%	0%
	100%	100%

Conceptos que motivan a adquirir formación profesional. Corresponde a figura N° 12

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADM	JEFES
Aportar nuevos conocimientos a la tarea	17	7
Cobrar el adicional	16	2
Interés propio	15	5
Total	48	14

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
Aportar nuevos conocimientos a la tarea	35%	50%
Cobrar el adicional	33%	14%
Interés propio	31%	36%
total	100%	100%

## 7) Capacitaciones

Frecuencia con que se realizan las capacitaciones. Corresponde a figura N° 13

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADM	JEFES
SI	11	4
NO	28	6
NUNCA	1	0
	40	10

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
SI	4%	40%
NO	6%	60%
NUNCA	0%	0%
	10%	100%

Importancia que reportan las capacitaciones. Corresponde a figura n° 14

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	3	1
2	4	4
3	11	2
4	7	3
5	15	
Total	40	10

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
1	8%	10%
2	10%	40%
3	28%	20%
4	18%	30%
5	38%	0%
Total	100%	100%

#### 8) Empleo público

Objetivos de permanencia. Corresponde a figura N° 15

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADM	JEFES
Trabajar siempre en la administración pública	30	6
Migrar al ámbito privado	1	0
Ambas	9	4
Total	40	10

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
Trabajar siempre en la administración pública	75%	60%
Migrar al ámbito privado	3%	0%
Ambas	23%	40%
Total	100%	100%

Conformidad de trabajar en la administración pública. Corresponde a figura N° 16

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADM	JEFES
1	0	0
2	3	0
3	8	1
4	9	6
5	20	3
total	40	10

PORCENTAJES		
	ADM	JEFES
1	0%	0%
2	8%	0%
3	20%	10%
4	23%	60%
5	50%	30%
Total	100%	100%

4 dimensiones de empleo.

Estabilidad. Corresponde a figura N° 17

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0	0
2	0	0
3	2	0
4	6	1
5	32	9
Total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0%	0%
2	0%	0%
3	5%	0%
4	15%	10%
5	80%	90%
Total	100%	100%

Retribuciones económicas. Corresponde a figura N° 18

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0	0
2	1	0
3	2	0
4	10	4
5	27	6
total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0%	0%
2	3%	0%
3	5%	0%
4	25%	40%
5	68%	60%
Total	100%	100%

Clima laboral. Corresponde a figura N° 19

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0	0
2	3	0
3	17	1
4	7	5
5	13	4
Total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0%	0%
2	8%	0%
3	43%	10%
4	18%	50%
5	33%	40%
total	100%	100%

Trato equitativo. Corresponde a figura N°20

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	4	0
2	8	0
3	14	1
4	3	3
5	11	6
Total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	10%	0%
2	20%	0%
3	35%	10%
4	8%	30%
5	28%	60%
total	100%	100%

9) Clima laboral

Grado de conformidad con el ambiente físico del puesto. Corresponde a figura N°21

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1		0
2		0
3	5	3
4	15	5
5	20	2
Total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0%	0%
2	0%	0%
3	13%	30%
4	38%	50%
5	50%	20%
total	100%	100%

Relación con el puesto de trabajo. Corresponde a figura N°22

CANTIDAD DE ENCUESTAS

PORCENTAJES

	ADM	JEFES
Excelente	1	1
Muy positiva	10	7
Positiva	24	2
Poco positiva	5	0
Negativa	0	0
Total	40	10

	ADM	JEFES
Excelente	3%	10%
Muy positiva	25%	70%
Positiva	60%	20%
Poco positiva	13%	0%
Negativa	0%	0%
Total	100%	100%

Relación con los jefes. Corresponde a figura N° 23

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0	0
2	1	0
3	6	2
4	17	4
5	16	4
total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0%	0%
2	3%	0%
3	15%	20%
4	43%	40%
5	40%	40%
Total	100%	100%

Relación con compañeros. Corresponde a figura N° 24

CANTIDAD DE ENCUESTAS		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1		0
2		0
3	6	2
4	24	5
5	10	3
total	40	10

PORCENTAJES		
	ADMINISTRATIVOS	JEFES
1	0%	0%
2	0%	0%
3	15%	20%
4	60%	50%
5	25%	30%
Total	100%	100%