



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA GERCETUR-
LAMBAYEQUE 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR

Br. FANNY MABEL MANAY GUADALUPE

ASESOR

MG. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHICLAYO – PERÚ
2016**

PAGINA DE JURADO

Dr.: Max Fernando Cárdenas

Presidente

Dr.: Martín Wilson Lozano Rivera

Secretario

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Fanny Mabel Manay Guadalupe egresada del Programa de Maestría (x) Doctorado () en Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificada con DNI N° 43531257

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: **Programa de Motivación y su efecto en el desempeño laboral del Personal Administrativo de la GERCETUR-Lambayeque 2016**

1. La misma que presento para optar el grado de: Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 23 de Mayo de 2017





Nombres y apellidos: Fanny Mabel Manay Guadalupe
DNI: 43531257

TESTIGO: Que la firma que antecede pertenece a
Fanny Mabel Manay Guadalupe
identificado (a) con: DNI: 43531257
Conforme al art. 108-D. Leg. 1049, El Notario no asume
responsabilidad sobre el contenido del documento.

Chiclayo, 23 MAY 2017




Henry Macedo Villanueva
ABOGADO - NOTARIO DE CHICLAYO
Reg. CNLAM N° 23

ESTE DOCUMENTO NO HA SIDO
REDACTADO EN ESTA NOTARIA

DEDICATORIA

A Dios por dirigir mi camino; a mis padres por su cariño, aliento y apoyo incondicional, a mi hija Isabella por ser mi más grande motivación en la vida, a mi esposo Boris por su amor, comprensión y compañía.

Fanny

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores, por su exigencia, dedicación y esmero profesional que han sido fundamentales para el desarrollo de mi investigación.

También quiero agradecer al Econ. Lindon Vela Meléndez, Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo quien nos ha brindado información relevante acerca de la institución que dirige y a sus colaboradores por la apertura en facilitarme valiosa documentación que ha permitido culminar con éxito la investigación.

La autora

PRESENTACIÓN

La presente Investigación se titula “Programa de Motivación y su efecto en el desempeño laboral del personal administrativo de la GERCETUR-Lambayeque 2016, la cual se ha desarrollado en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, con el propósito de obtener el grado de Magíster en Gestión Pública.

La propuesta de dicho Programa proporciona parámetros concretos y específicos de la situación actual del entorno laboral, permitiendo facilitar el buen funcionamiento y rendimiento operativo, incrementar el desempeño laboral y mejorar el clima organizacional. Para lo cual es necesario diagnosticar el actual desempeño de los trabajadores, analizar indicadores de motivación y diseñar la propuesta para el personal del área administrativa de la institución.

En cuanto al diseño metodológico de esta investigación se consideró el tipo de estudio Descriptivo, propositivo y para la recolección de datos se aplicó las técnicas de la Encuesta y la Entrevista.

A tal efecto la presente investigación consta de cinco capítulos: Capítulo I se da el Problema de Investigación, Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, Capítulo III, el Marco Metodológico, Capítulo IV, se describen los resultados y luego se finaliza con conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos.

INDICE

PAGINA DE JURADO	II
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
PRESENTACIÓN	VI
RESUMEN	IX
ABSTRAC	X
INTRODUCCIÓN	XI

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4. ANTECEDENTES.....	19
1.5. OBJETIVOS	25
1.5.1. Objetivo general.....	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	25

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. MARCO TEÓRICO DE LAS VARIABLES:.....	26
2.1.1 Motivación e Incentivos en la Gestión Pública	26
2.1.2 Indicadores Motivacionales:.....	28
2.1.3 Programa Motivacional a través del enfoque de Gestión por Resultados:.....	31
2.1.4. Motivación y teorías motivacionales.....	39
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	53
2.2.1. Motivación:.....	53
2.2.2. Factores de Motivación Laboral:.....	54
2.2.3. Nivel de motivación:.....	54
2.2.4. Estrategia:.....	54
2.2.5. Estrategias motivacionales:	55
2.2.6. Estrategias para motivar el desarrollo social y emocional:.....	55

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO.....	56
3.1. HIPÓTESIS.....	56
3.2. VARIABLES.....	56
3.2.1. Definición conceptual.....	56
3.2.2. Definición operacional.....	57
3.2.3. Operacionalización de las variables.....	58
3.3. METODOLOGÍA.....	58
3.3.1. Tipo de estudio:.....	58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
3.4.1. Población.....	59
3.4.2. Muestra.....	59
3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	59

CAPITULO IV: RESULTADOS

4. RESULTADOS.....	61
4.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
CONCLUSIONES.....	84
SUGERENCIAS.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	86
ANEXOS.....	87

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un programa de motivación para incrementar el desempeño laboral del personal administrativo de la GERCETUR –Lambayeque. Para el análisis de la investigación se ha tomado como referencia a todos los trabajadores de las Áreas: Dirección de Turismo y Artesanía y Dirección de Comercio Exterior de la GERCETUR LAMBAYEQUE. Aplicando para ello como técnica de recolección de datos a la encuesta y como instrumento un cuestionario, donde se realizaron 17 interrogantes relacionadas a las principales motivaciones que generan el eficiente o deficiente desempeño laboral en la institución, con cinco alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca, previamente sometido a una validez del contenido.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una desmotivación en el desempeño laboral, ya que consideran que los salarios no son equitativos, sus capacidades profesionales no son tomadas en cuenta, desconfianza y temor en la estabilidad de su trabajo debido a los cargos de confianza en el sector público; pero que a pesar de ello el trabajo que desempeñan les interesa profesionalmente ya que su labor permite aportar en el desarrollo de nuestra región.

Entre las conclusiones se puede afirmar que se analizaron los indicadores que forman parte de un Programa de Motivación, como: Formación y actualización, comunicación empleador-colaborador y participación individual y grupal. Descrita la situación se diseñó un Programa de Motivación para el personal del área administrativa de la GERCETUR LAMBAYEQUE, la cual consta de diversas Fases, que se basan en las Teorías de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y de un Modelo de Gestión por Resultados: **Formación Personal y Profesional, Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la GERCETUR LAMBAYEQUE. , Incentivos para los trabajadores y Desarrollo del interés y la participación individual o grupal.**

Palabras claves: Programa, motivación, incentivos, desempeño.

ABSTRAC

The present research aims to propose a motivation program to increase the work performance of the administrative staff of GERCETUR -Lambayeque. For the analysis of the research, reference has been made to all the workers of the Areas: Direction of Tourism and Handicrafts and Direction of Foreign Trade of the GERCETUR LAMBAYEQUE. Applying as a data collection technique to the survey and as an instrument a questionnaire, where 17 questions were asked related to the main motivations that generate the efficient or poor work performance in the institution, with five alternatives of response: always, almost always, Sometimes, very rarely and never, previously submitted to a validity of the content.

The results show that there is a lack of motivation in the work performance, since they consider that wages are not equitable, their professional capacities are not taken into account, distrust and fear in the stability of their work due to positions of confidence in the sector public; But that in spite of it the work that they play interests them professionally since its work allows contributing in the development of our region.

Among the conclusions can be affirmed that the indicators that are part of a Motivation Program were analyzed, such as: Training and updating, employer-employee communication and individual and group participation. Described the situation was designed a Motivation Program for the personnel of the administrative area of GERCETUR LAMBAYEQUE, which consists of 4 Phases: Personal and Professional Training, Improve communication between authorities and public employees of GERCETUR LAMBAYEQUE. , Incentives for workers and Development of interest and individual or group participation.

Key words: Program, motivation, incentives, performance.

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos donde se desenvuelven las personas, “interviene la motivación como un mecanismo para lograr alcanzar metas u objetivos, ya que representa un fenómeno de gran trascendencia para toda la sociedad, siendo por tanto un tema de gran trascendencia para todos los ciudadanos, empresas y organizaciones”. (Blandon, 2006)

La motivación se puede aplicar en el ámbito personal, profesional y laboral. “Si se desarrollan estrategias de motivación en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo y sean mucho más productivos o eficientes” (Anónimo, 2016). Una persona satisfecha con su trabajo, lo transmite, disfruta lo que hace y ello repercute en la atención a sus clientes en el caso de empresas, o de usuarios en el caso de instituciones públicas. La motivación consiste fundamentalmente en fortalecer una cultura organizacional que conduzcan a un alto desempeño. “Por ello es necesario que se estimulen a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios”. (Wilson, 2009)

“La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización”. (Wilson, 2009)

“Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc.” (Wilson, 2009). “En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no”. (Wilson, 2009)

Por tal razón, una evaluación del desempeño permite generar en la organización muchos beneficios trayendo productividad al mismo y también para el recurso humano que se sentirá a gusto en el cargo desempeñado y hacer línea de carrera y permanencia laboral. Además durante el proceso de supervisión podemos hacer un diagnóstico del personal, permitiéndonos conocer las fortalezas y debilidades del personal, tomando medidas correctivas ya sea a nivel de estrategias de capacitación, rotación de área, nuevas políticas de incentivos u otros.

“Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados”. (Wilson, 2009)

Lo antes mencionado, pretende reflejar la investigación, la cual busca proponer un Programa de Motivación para el personal administrativo de la GERCETUR LAMBAYEQUE, y genere un impacto positivo en el desempeño laboral; por lo cual la investigación se estructura de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se da el problema de investigación, se describe el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, antecedentes de la investigación y los objetivos.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, dónde se desarrollan las teorías que sustentan la investigación de diferentes autores.

En el Capítulo III, el marco metodológico, se presentan las hipótesis, variables, definiciones conceptuales y operacionales, Operacionalización de variables, metodología de la investigación; luego se expone la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y los medios que se utilizaron para la interpretación de los mismos.

En el Capítulo IV, se establece la discusión o análisis de los resultados, el cual ha sido generado por el instrumento aplicado al personal administrativo de la GERCETUR – LAMBAYEQUE. Este análisis permitió hacer un diagnóstico

referente a los indicadores motivacionales que se desarrollan en la institución, para posteriormente, diseñar una propuesta que incentive o incremente el desempeño laboral del personal de la institución pública.

En el Capítulo V, se plasman las conclusiones y recomendaciones y se finaliza el estudio con referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1. Problema de la investigación

1.1. Planteamiento del problema

Según Bohlander (2009), “la ventaja competitiva pertenece a las empresas que saben cómo atraer, seleccionar, utilizar y desarrollar el talento”. Ello demuestra que tanto en las entidades públicas y privadas, el recurso humano juega un rol preponderante para el éxito o fracaso de una gestión, dando lugar a que se promuevan por ambas partes diferentes tipos de estrategias, entre ellas las motivacionales que involucren el desarrollo de incentivos o actividades en pro de la organización.

A nivel mundial una de las problemáticas que más afrontan las organizaciones es encontrar la manera de lograr motivar a la personas, afín de que estas puedan poner un mayor empeño en sus labores y así mismo puedan incrementar su satisfacción e interés en su trabajo.

Las personas necesitan sentirse valoradas y apreciadas y estas se logran con un sin número de incentivos que no son sólo o necesariamente económicos, también pueden ser incentivos intangibles como el sentir confianza, respeto por sus directivos o autoridades o la adquisición de nuevas habilidades a través de capacitaciones.

La OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) establecida en París en 1961 y que hasta la actualidad la conforman 34 países, entre Canadá, Corea, Chile, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Nueva Zelanda, Suecia, Suiza, Perú y otros países miembros; establece que los incentivos o motivaciones promueven la capacidad eficiente de los empleados públicos y la consecución de objetivos propuestos por el estado.

A nivel de Latinoamérica se pueden encontrar diversos programas y planes que promueven la formación de los funcionarios y servidores públicos,

a través de incentivos y capacitaciones con la finalidad de mejorar la calidad de prestación de los servicios a cargo del Estado y garantizar capacidades específicas en el recurso humano.

A través de ello podemos tomar como referencia a **La Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003**, “donde se establece los criterios organizativos, técnicos y jurídicos que definen las bases para un sistema de gestión del empleo y de los recursos humanos con transparencia y eficacia”.

Y donde como principal objetivo se plantea: “garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”. (Carta Iberoamericana, 2003).

Así también desde el año 2007, Colombia promueve **El Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales**, “donde como antecedentes realizaron un diagnóstico de la política de capacitación a través de la aplicación de una encuesta a 220 municipios, con la finalidad de conocer los principales indicadores motivacionales que requieren los empleados públicos”.

Es por ello que dentro de los objetivos planteados a través del plan, se promueve: Fortalecer las áreas de talento humano, equilibrar las cargas laborales, programas de capacitación. “Trabajar los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la asimilación de la metodología de capacitación”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2010)

“Es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales” (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2010). “Ya que en la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2010).

A nivel nacional podemos referir que en el año 2012, el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General del Presupuesto Público realiza una publicación denominada: “**Aplicación de incentivos en el Sector Público**”; donde se demuestra que la aplicación de incentivos motivacionales se promueven en mayor capacidad para el sector privado; mientras que en el Sector Público este se toma como última instancia para el recurso humano, o en muchos casos no es tomado en cuenta como prioridad para la mejora de capacidades y el desarrollo del talento humano”.

Según esta publicación, sostiene que: “en el sector privado los premios o incentivos están asociados al aumento de las ventas o beneficios, objetivos que tienen una medición periódica y que incluso han llevado a desarrollar conceptos tales como la calidad del servicio o la satisfacción y fidelización del cliente en la teoría de administración de negocios” (MEF, 2012). “Por el contrario, en el sector público, además de la dificultad en la medición, el accionar del empleado público no está necesariamente sujeto a la satisfacción del cliente en la medida que las entidades públicas no se auto-sostienen, no generan ganancias y no quiebran”. (MEF, 2012).

“De este modo, el empleado público muchas veces puede encontrar poca motivación para hacer esfuerzos conducentes al logro de resultados”. (MEF, 2012).

“Es por ello que a través de este análisis, el ministerio considera que hay otros aspectos que pertenecen al ámbito de los incentivos de la función pública y que no son abordados, tales como el ascenso en la carrera pública, el grado de profesionalismo alcanzado en el ejercicio de las labores, el cumplimiento de ideales personales, entre otros”. (MEF, 2012).

En nuestra región Lambayeque, **la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - GERCETUR**, busca lograr la competitividad mediante una gestión óptima y de calidad que permita el desarrollo sostenible del Comercio Exterior, del sector Turismo y Artesanal. Sin embargo la labor realizada dentro del área administrativa de la gerencia regional no logra hasta la fecha cumplir cabalmente con los objetivos y metas propuestas por la institución, sumando a ello el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, quienes a su vez solicitan se les dote de nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio de calidad, y; a través de esta investigación se ha llegado a determinar que las principales causas que obstaculizan el eficiente proceso de la gestión administrativa son causadas por la falta de motivación, incentivos y capacitaciones, ocasionando esto a su vez descontento entre ellos. Y conociendo que el elemento humano es primordial para la organización, ésta requiere de mayor atención y cuidado.

Por ésta razón, se sugiere que la GERCETUR LAMBAYEQUE integre un programa de motivación para el área administrativa; éste induce al individuo a realizar ciertas acciones que mejorarán el desempeño y la productividad laboral. Logrando un buen clima organizacional, que el personal ofrezca con eficiencia el servicio que los usuarios demandan de dicha institución.

“La motivación es necesaria para obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y convivencia laboral, de ésta forma lograrán mejorar y mantener la efectividad operativa en dicho sector, es de trascendental importancia un programa de motivación, que le provea a la

institución, de empleados con un alto desempeño laboral y capacidad productiva”. (Castillo, 2014).

“El programa de motivación, es un mecanismo que ayuda a establecer la causa del comportamiento, o razón por la que un individuo lleva a cabo una determinada actividad y pretende eliminar los problemas en la ejecución de operaciones, motivándoles e incentivándoles a realizar sus tareas y responsabilidades con entusiasmo, capacidad y eficiencia”. (Castillo, 2014).

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la propuesta de implementar un programa de Motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la GERCETUR-Lambayeque?

1.3. Justificación.

“En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen en el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, entre otros aspectos” (Sánchez, 2011). Es por ello que es de suma importancia que las entidades tanto públicas como privadas motiven a su personal o colaboradores, afín de que estos se sientan motivados, entusiasmados y realmente satisfechos con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, contribuyendo de tal forma al éxito de esta en todas sus áreas.

El diseño del programa de motivación beneficiará al personal del área administrativa, ya que éste ayuda en la conducta del ser humano, logrando mejorar los objetivos individuales, es importante que el personal administrativo de la GERCETUR LAMBAYEQUE, esté motivado porque les impulsa a los empleados a realizar sus actividades con deseos y afán. Logrando mejorar el desempeño en sus labores.

Además permitirá establecer determinados fundamentos, que proporcionen parámetros concretos y específicos de la situación actual del entorno laboral, permitiendo facilitar el buen funcionamiento y rendimiento operativo y mejorando el clima organizacional.

Cabe resaltar que con dicha investigación se pretende beneficiar directamente a los siguientes sectores: GERCETUR LAMBAYEQUE: quien tendrá un diseño de un programa de motivación que le servirá al personal del área administrativa para mejorar el desarrollo de sus actividades laborales y además les servirá para la aplicación efectiva a través de toma de decisiones a corto y a largo plazo e incentivando al personal administrativo de ésta institución.

Al personal: Al poner en práctica el programa de motivación los motivará a desempeñar sus funciones y tareas con productividad.

A los usuarios en general: Se mejorará el desarrollo de las actividades administrativas que se efectúan en la gerencia regional y por ende los efectos positivos se verán reflejados en mejorar la gestión del turismo y comercio exterior.

1.4. Antecedentes.

No se ha podido identificar estudios referentes al tema en Gerencias Regionales de Turismo a nivel local, ni nacional, pero sí a nivel internacional; es por ello que a nivel nacional se ha determinado analizar investigaciones relacionados con el tema de estudio en otras instituciones públicas que tengan objetivos y variables similares a nuestro campo de estudio, así como publicaciones que establezcan directrices o lineamientos para futuras propuestas.

Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2003). La Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en

la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2003), “establece los criterios organizativos, técnicos y jurídicos que definen las bases para un sistema de gestión del empleo y de los recursos humanos con transparencia y eficacia”. Esta Carta ha considerado que: “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria”.

“Es decir, que se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003).

“La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la Gestión del Talento Humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general” (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003). “De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, las competencias laborales son un elemento fundamental para el buen desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de estas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003).

Departamento Administrativo de la Función pública (2007), “Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Personales – Colombia”.

“En el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales establecido mediante el Decreto 4665 de 2007 se incluyen orientaciones que recogen los propósitos

nacionales de modernización del Estado” (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007), “así como los requerimientos específicos de los organismos territoriales atendiendo a interrogantes tales como: ¿Qué prioridades de formación y capacitación surgen de estos propósitos nacionales y requerimientos territoriales?, ¿Cómo la formación y la capacitación pueden contribuir a que los funcionarios y las entidades resuelvan problemas en el desarrollo de sus objetivos?, ¿Cómo desarrollar competencias que permitan evidenciar mejoras sustanciales en el desempeño de los empleados públicos?, ¿Qué estrategias permitirían desarrollar efectivamente los planes de formación y capacitación de los entes nacionales y territoriales?”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).

“Además se establece la necesidad de promover que las entidades territoriales capaciten a sus funcionarios para entender y contextualizar la realidad de sus municipios, aprender la función misional que desde el Estado cumplen las organizaciones del orden territorial, cumplir con las atribuciones señaladas para el mejoramiento de la vida de la población y planear para que una mejor calidad de vida de la población se haga realidad en un futuro cercano” (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007). “Estas problemáticas reflejan debilidades de índole actitudinal y motivacional y a la vez de necesidades, tanto de conocimientos como de habilidades para el desarrollo de las funciones, los cuales están directamente relacionados con la capacidad de los empleados”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).

Entre las propuestas planteadas tenemos:

1. “Mayor compromiso de los directivos con la nueva política de capacitación para el desarrollo de competencias laborales”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).

2. “Formulación de políticas dentro de las entidades para rescatar los espacios dedicados a la capacitación, ya que de los mismos dependen en gran parte la profesionalización del recurso humano del Estado”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).
3. “Fortalecer las áreas de talento humano, de manera que tengan más identidad y jerarquía dentro de cada una de las entidades”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).
4. “Equilibrar las cargas laborales, de manera que se recupere tiempo para invertirlo en la consolidación de la nueva cultura en relación con la capacitación. Dentro del marco del constructivismo, intensificar los aspectos pedagógicos como una forma de aprovechar las posibilidades ofrecidas por la nueva metodología de capacitación”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).
5. “Trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la asimilación de la metodología de capacitación”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).
6. “Aumentar la cobertura de entidades (brindar acompañamiento a las entidades que aún no se les ha dado) y continuar la labor con las entidades a las que ya se les ha iniciado el apoyo, y solicitar respaldo a los entes de control que sean competentes para ello”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia, 2007).

González (2012), en su tesis: “Análisis de estrategias motivacionales para mejorar el rendimiento laboral en el centro de capacitación turístico regional Nueva Esparta”, presentado en el Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Sostiene que:

“En el estudio se pretende aportar soluciones a la problemática evidenciada a través de la experiencia y la observación, como lo es la falta de motivación del personal del Centro de Capacitación Turística Regional Nueva Esparta y en consecuencia la falta de asistencia por parte de los empleados

del Hotel VENETUR Margarita” (González, 2012). “De allí su importancia radica en la formulación de estrategias motivacionales para elevar el rendimiento laboral, a fin de brindar un íntegro programa de capacitación”. (González, 2012).

Esta investigación busca, “despertar la reflexión en la alta gerencia de la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal del Centro de Capacitación Turística Nueva Esparta” (González, 2012). “Retomando la cultura, la motivación y la satisfacción laboral como factores determinantes en la eficacia administrativa y que el comportamiento del grupo está de alguna forma condicionando la percepción que tienen éstos de la misma; es relevante señalar que si los empleados no se desarrollan dentro de un ambiente armónico no se puede lograr un equilibrio entre el grupo 45 de trabajadores, trayendo como consecuencia el desmejoramiento del rendimiento en el departamento”. (González, 2012).

“Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, éste permitirá a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la empresa”. (González, 2012).

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2012), “Aplicación de Incentivos en el Sector Público. Dirección General del Presupuesto Público. Ministerio de Economía y Finanzas”.

“Es una publicación de la Dirección General de Presupuesto Público que discute sobre tópicos relevantes para los objetivos de la Dirección y está dirigido a un público amplio tal como funcionarios públicos, investigadores y profesionales vinculados a la gestión pública así como a otros interesados”. (MEF, 2012).

“El objetivo del presente documento es concientizar de lo importante y útil que puede ser la aplicación de incentivos en la gestión pública y explicar bajo qué circunstancias éstos pueden ser más efectivos” (MEF, 2012). “Este documento presenta una revisión de elementos teóricos y experiencias que deben ser considerados al tratar de establecer incentivos monetarios en el sector público”. (MEF, 2012).

“Dentro de su análisis dan algunas razones, por lo que los incentivos motivacionales son positivos para el Sector público” (MEF, 2012):

“Primero, el sector público está compuesto por una serie de estamentos burocráticos que retardan mucho los ascensos. Los trabajadores pierden motivación al no ver recompensados sus esfuerzos con incentivos monetarios o no monetarios” (MEF, 2012). “Los incentivos cumplen la función de motivar a los trabajadores a mantener un nivel de esfuerzo constante” (MEF, 2012).

“Segundo, las brechas salariales entre el sector público y privado hacen que el talento migre, por lo general, al sector privado. Al incorporar los incentivos, el sector público puede atraer mejores profesionales del sector privado”. (MEF, 2012).

“Finalmente, la mejora de los sistemas de información ha puesto a la población más alerta de las actividades de los funcionarios públicos y su desempeño” (MEF, 2012). “En ese sentido, los incentivos proveen, tanto a los funcionarios públicos como a la población, de mejores herramientas para la rendición de cuentas y fiscalización de su función”. (MEF, 2012).

Vásquez (2011), en su tesis: “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M. CHICLAYO”, presentado en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Sostiene que:

Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que: “entre los factores motivacionales que perjudican el comportamiento organizacional del equipo de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las

Mercedes – Chiclayo, se encuentra la falta de reconocimiento alguno en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital. Los trabajadores carecen de Resoluciones, Carta de felicitación, Beca de capacitaciones, entre otros”. (Vásquez, 2011).

“Si bien es cierto, la motivación que se le da a un trabajador influye en el comportamiento organizacional de una determinada entidad o empresa y en este estudio, se determina que existe una relación de grado moderado entre estos factores, lo cual influye en el desempeño de las actividades del trabajador de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo”. (Vásquez, 2011).

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Proponer un programa de motivación para incrementar el desempeño laboral del personal administrativo de la GERCETUR –Lambayeque.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar el actual desempeño laboral del personal administrativo de la entidad.
- Analizar los indicadores que forman parte de un Programa de Motivación.
- Diseñar el Programa de Motivación en el personal del área administrativa de la entidad.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2. Marco teórico

2.1. Marco Teórico de las variables:

“Desde la década del noventa, el estado peruano ha venido impulsando sucesivos procesos de Reforma para la modernización de la administración del sector público, que conllevan principalmente cambios estructurales y el establecimiento de procesos eficaces de gestión” (Del Castillo y Vargas, 2009; Alfaro y Saavedra, 2008).

“En este contexto, varios autores afirman que la modernización efectiva de la gestión pública se basa principalmente en un cambio de paradigma de la cultura organizacional en este sector y parten del supuesto que la eficiencia y la productividad de las instituciones públicas, están estrechamente relacionadas con el nivel de calificación y calidad de su capital humano, es decir, los funcionarios o servidores públicos” (Echevarría, 2001).

Por lo mencionado, varios autores argumentan que “la alta heterogeneidad de las características del sector público en el Perú, podría tener importantes consecuencias negativas o positivas sobre el nivel de productividad y comportamiento de los servidores públicos. Por ello recomiendan examinar y analizar los aspectos relacionados a la cultura organizacional, valores individuales y organizacionales, así como las prácticas de la gestión de personas y su relación con la productividad individual y organizacional en el contexto específico del sector estatal de este país”. (Solano, 2011).

2.1.1 Motivación e Incentivos en la Gestión Pública

“El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 es un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos diez años.

En un plan de largo plazo no es pertinente incluir una programación multianual, debido a que sus proyecciones involucran una alta incertidumbre. Por

ello, en este Plan solo se presentan las metas de fin de periodo —como aspiraciones nacionales a una mejor calidad de vida para toda la ciudadanía— y un conjunto de programas estratégicos de largo plazo, que permiten un mayor grado de especificidad para guiar la toma de decisiones públicas y privadas.

Este enfoque permitirá que en la programación multianual se incluyan acciones integradas de diversas entidades del Estado y en los diferentes niveles de gobierno que conduzcan en su conjunto al logro de los objetivos y las metas nacionales. Esta lógica, a su vez, coincide con los esfuerzos que viene realizando el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por introducir el presupuesto por resultados como instrumento clave de la gestión presupuestal, así como la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) con la Autoridad Nacional de Servicio Civil en lo concerniente al establecimiento de una carrera pública basada en la meritocracia y la evaluación de desempeño.” (Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, 2011).

Con ello podemos tomar como referencia que la generación de propuestas encaminadas al cumplimiento eficiente de las acciones públicas en sus diferentes sectores, deben incluir programas de motivación e incentivos, logrando un mayor desarrollo de capacidades en el personal. Ello se enmarca en una política prioritaria del Plan Bicentenario, en la cual podemos recoger estrategias basadas en el desarrollo de la competitividad, eficiencia e igualdad de oportunidades.

Así mismo el “Plan Bicentenario busca promover el desarrollo nacional a través de la actividad turística, creando productos turísticos y servicios competentes. Por ende es necesario que los organismos públicos y privados desarrollen proyectos competitivos y para ello necesitamos de profesionales capacitados, conocedores de la problemática del sector, que generen propuestas, potencializando el Sistema Turístico Nacional y Regional”. (Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, 2011).

Es por ello que el organismo público descentralizado como la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo cumple el rol preponderante de generar

el crecimiento de la actividad turística y fortalecimiento de la competitividad de las empresas de servicios turísticos, que generen un mayor desplazamiento del turismo interno o receptivo.

La GERCETUR, dentro de su organización cuenta con el área de Turismo y Artesanía, la cual cuenta con profesionales que tienen muchos años trabajando en pro del desarrollo del sector Turismo; si bien es cierto es necesario contar con personal con vasta experiencia, debemos tener en cuenta que la actividad turística se basa en las tendencias del mercado, por tanto nuestros servidores públicos deben desarrollar mayores capacidades, a través de la generación de propuestas que incentiven a la profesionalización, capacitaciones permanentes y programas que motiven al personal; repercutiendo ello en la calidad del servicio ofrecido por los servidores públicos a los usuarios.

2.1.2 Indicadores Motivacionales:

Teniendo en cuenta lo antes mencionado podremos reconocer los indicadores que forman parte de un Programa de Motivación y que van acorde al Plan Bicentenario y el CEPLAN.

Según la “Ley de Inversión en Capital Humano, facilitará que las empresas, mediante incentivos a la capacitación continua de los trabajadores, mejoren sus capacidades productivas y contribuyan al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo nacional. Las empresas van a poder invertir en el personal que presenta una inadecuación ocupacional desde la perspectiva profesional en comparación con su nivel educativo. Esta inadecuación puede estar ocasionada tanto por la subutilización del trabajador respecto a sus potencialidades, como por la pericia adquirida durante la inserción laboral”. (Ley 29498).

Ello nos permite reconocer que dentro de la propuesta planteada para la motivación de los trabajadores públicos en una institución, se relaciona con plantear estrategias basadas en el fortalecimiento de la competitividad, por tanto es necesario las capacitaciones permanentes, talleres y estímulos que promuevan a la obtención de grados académicos y profesionalización de los colaboradores.

Además según, el Plan Bicentenario sostiene que “el envejecimiento de los países ricos los obligará a atraer jóvenes profesionales y técnicos altamente calificados a su fuerza laboral, con el fin de satisfacer los requerimientos de mano de obra altamente especializada, que será cada vez más escasa en dichos países pese al prolongamiento de la vida útil de los trabajadores hasta los 75 años. Ello incrementará la “fuga de cerebros” de los países pobres, obligando a sus gobiernos a establecer restricciones e incentivos para que permanezcan en sus lugares de origen. Por tanto urge en los organismos públicos identificar su fuerza laboral de acuerdo a sus competencias y desarrollar motivaciones intrínsecas o extrínsecas de acuerdo al perfil de cada uno”. (Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, 2011).

“Con el rápido proceso de globalización, las economías y las empresas se sienten cada vez más presionadas por los niveles de competitividad y los cambios constantes (tecnológicos, normativos, sociales), y se hace evidente la imperiosa necesidad de las organizaciones de contar con un capital humano eficiente que haga posible el logro de sus objetivos. Para tal fin, procuran contar con recursos humanos que tengan las competencias necesarias para un desempeño eficaz, para lo cual buscan los mejores talentos dentro de la oferta laboral”. (Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, 2011).

Así mismo establece como políticas y objetivos estratégicos lo siguiente:

- Fomentar el desarrollo de la formación profesional y de los recursos humanos mediante la mejora y adaptación de las cualificaciones y competencias laborales.
- Impulsar la competitividad laboral de los trabajadores a estándares internacionales mediante la concertación entre el Estado, la empresa privada y los propios trabajadores, fomentando la negociación colectiva y la promoción de formas de solución pacífica de los conflictos laborales
- Promover la capacitación para el trabajo, la reconversión laboral y la formación continua en las empresas, así como la orientación vocacional, la información ocupacional y la normalización y certificación de competencias laborales para desarrollar los recursos humanos.

- Crear incentivos para la repatriación de profesionales, técnicos y empresarios de alto nivel que viven en el extranjero.
- Promover el cumplimiento de la normatividad en materia de derechos fundamentales, derechos sociolaborales, de seguridad y salud en el trabajo.
- Fomentar el desarrollo de la formación profesional y de los recursos humanos mediante la mejora y adaptación de las cualificaciones y competencias laborales.
- Revalorar y fortalecer la carrera pública promoviendo el alto rendimiento profesional sustentado en competencias técnicas y personales con solvencia moral, mediante el establecimiento de un nuevo servicio civil y una gerencia pública meritocrática eficiente y con vocación de servicio.
- Instaurar mecanismos para potenciar las capacidades de los recursos humanos de la administración pública, la simplificación de procedimientos, la coordinación y articulación de intervenciones y la atención al ciudadano, en el marco del cumplimiento de los principios de ética y rendición de cuentas.

“Entre los diversos medios de comunicación que se han originado a raíz del desarrollo de nuevas tecnologías tenemos el teléfono, la radio, los satélites, las redes, el fax, la digitalización, la comunicación móvil y el uso masificado de internet. De todos ellos, internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos por suponer una gran oportunidad de inversión, y no solo aminorar costos económicos y no económicos, sino facilitar las comunicaciones en tiempo real entre el sector público y el privado. También representa un abanico de opciones informativas que reduce la asimetría de la información en las transacciones comerciales a nivel nacional e internacional entre las empresas y los usuarios”.

(Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, 2011)

Por ello, otra de las estrategias a desarrollar en la propuesta debe incluir capacitaciones en uso de medios informáticos, lo cual es importante para ir acorde a las nuevas tendencias del sector turismo y de las instituciones públicas, con

procesos de gestión innovadores, para el desarrollo de sus actividades laborales diarias y de calidad en el servicio de los usuarios.

2.1.3 Programa Motivacional a través del enfoque de Gestión por Resultados:

Según el CEPLAN, menciona que la “Nueva Gestión Pública, tiene una fuerte influencia de la Administración de empresas, la cual le ha permitido adaptar abundantes herramientas que aporten a mejorar los servicios públicos y desarrollo del recurso humano. Siendo una de estas herramientas la generación de propuestas motivacionales”. (Marco Conceptual de la de Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico– CEPLAN, 2014)

“Así mismo la nueva gestión pública se inclina por un enfoque de Gestión por Resultados, teniendo en consideración la planificación por resultados y el monitoreo y evaluación”. (Marco Conceptual de la de Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico– CEPLAN, 2014)

“Para la elaboración de un plan de acción o programas, deben contar inicialmente con un plan de acción para proporcionar propuestas realistas de transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo (apreciables por el equipo y que tiene un efecto estimulante, demostrando que es posible “cambiar las cosas”). (Gutiérrez, 2013)

“Así mismo menciona la importancia de que luego de la ejecución de las propuestas se genere un **control y seguimiento de la ejecución**: detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación” (Gutiérrez, 2013)

Según CONCYTEC, en su publicación Crear para Crecer, considera que “tenemos un débil e ineficiente Sistema Nacional de Innovación, esto genera insuficientes incentivos para la innovación e insuficiente masa crítica de personas calificadas, y por ende un bajo nivel de competitividad en las organizaciones”. Ello

conlleva a tener en cuenta estrategias motivacionales que incentiven a la creación de proyectos o investigaciones innovadores, en este caso para el sector turismo, por medio de la intervención de los trabajadores públicos de la GERCETUR. Así también podríamos involucrar en dichas estrategias al sector privado como universidades o empresas consultoras y organizaciones no gubernamentales.

“Se requiere incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión del estado y de la administración pública, y la calidad de la provisión de los servicios públicos, en beneficio del ciudadano. Los servidores públicos son los responsables del diseño e implementación de las políticas públicas y la entrega de los servicios públicos al ciudadano. Además considera que las personas son el mayor activo de las instituciones; que existe una necesidad de cuadros técnicos profesionales y capacitados permanentemente, utilidad de los procesos de capacitación. Necesidad de horizonte de carrera profesional de mediano y largo plazo. Necesidad de remuneraciones competitivas; por lo tanto es necesario la realización de programas motivacionales e incentivos”. (II Seminario Internacional de Seguimiento y Evaluación, modernización del Estado, Deustua, Gonzalo-BID)

Así mismo el CEPLAN, considera que para “cumplir eficientemente la gestión pública, es necesario contar con un Liderazgo comprometido, así como generar incentivos para los miembros de la entidad, además de construir capacidades, y formar equipos efectivos para el logro de los objetivos estratégicos. Para ello las propuestas motivacionales deben permitir construir dos tipos de capacidades: Blandas, tales como la motivación intrínseca, comunicación asertiva. Capacidades duras, tales como capacitaciones en formación profesional”.

Es por ello que para analizar nuestras variables y determinar los indicadores que forman parte de los programas motivacionales, es que se toma como referencia al modelo de gestión por resultados, el cual con apoyo de las teorías de los procesos motivacionales del sector privado, podemos analizar sus componentes y determinar los elementos primordiales para la efectividad de la propuesta.

“La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad”. (Gestión Pública por Resultados-BID, 2010)

“La Gestión por Resultados es un enfoque de gestión estratégica cuyo objetivo es garantizar que todas las actividades están estructuradas de manera que permitan lograr los resultados deseados. Este tipo de gestión consta de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación”. (Gestión Pública por Resultados-BID, 2010)

“Así mismo considera que para alcanzar un desarrollo orientado a resultados es necesario motivar a la gente. Esto requiere, en primer lugar, invitar a los gerentes y líderes a entender el cambio como progreso y no como una amenaza o un desafío imposible. El segundo paso es motivar al personal con el apoyo de los directivos”. (Gestión Pública por Resultados-BID, 2010)

El Banco interamericano de Desarrollo (BID), en el año 2010, sostiene que “ante todo, la GpRD requiere transformar la cultura institucional imperante, basada en el cumplimiento de los procedimientos, y crear una nueva, orientada hacia los resultados. No basta desarrollar nuevas normas para generar una gestión basada en los resultados. Es necesario establecer un ambiente político e institucional en el que los resultados sean el centro del debate público; en el que se juzgue a las autoridades por los cambios que han promovido en la sociedad; en el que los servidores públicos tengan incentivos para cumplir de manera eficiente su trabajo. Por estas razones, la implementación de la GpRD debe verse no sólo como el reto de un gobierno en particular sino como un compromiso del Estado”.

“A partir de ello también podemos sostener la imperiosa necesidad de implementar incentivos a los servidores públicos, por tanto el BID menciona que los incentivos se definen como Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito

de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales”. (Gestión Pública por Resultados-BID, 2010)

Por otro lado, una vez aplicados los incentivos que motivan al personal, estos tendrán una repercusión en el desempeño, por lo tanto es necesario conocer qué es un indicador de desempeño.

Según el BID, un indicador de desempeño es “Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado. Con ello podremos determinar si la propuesta planteada puede generar un impacto positivo en el desempeño laboral”. (Gestión Pública por Resultados-BID, 2010)

“Los incentivos constituyen un elemento central del PpR, pues permiten crear sinergia entre los intereses de las personas e instituciones y los intereses del país expresados en los objetivos estratégicos gubernamentales. Los incentivos que se aplican en el sector público pueden ser monetarios o no monetarios, e incluyen: i) acreditación de la calidad de una institución, lo que conlleva reconocimiento social y estimula su pertenencia institucional de los funcionarios, ii) premios a la excelencia, individual o institucional, otorgados por las autoridades públicas u organizaciones no gubernamentales (ONG), iii) empoderamiento o traspaso de responsabilidades de niveles superiores a inferiores, iv) difusión de los resultados de la gestión institucional y v) reconocimientos económicos individuales (salarios diferenciales o bonos anuales) o institucionales (fondos concursables)”. (Marcel, 2007).

“Este sistema tiene varios objetivos: promover la optimización de los servicios públicos y la gestión orientada al logro de resultados, aumentar la motivación del personal y elevar los niveles de producción. Esta es una tarea compleja que debe acometerse en forma continua”. (Marcel, 2007).

“La creación de equipos con cuadros profesionales que operen las decisiones gerenciales en una cultura de resultados es una base fundamental para el éxito de la implementación de la GpRD. Estos profesionales deben capacitarse y entrenarse permanentemente, tener remuneraciones adecuadas y estabilidad laboral, y su desempeño debe evaluarse de manera técnica”. (Marcel, 2007).

Los aspectos sobre los que es necesario trabajar son:

- Marco legal e institucional para la gestión de los recursos humanos que estimule el logro de resultados e incentive el buen desempeño.
- Sistema de contratos de desempeño para los gerentes públicos.
- Capacitación permanente en GpRD a los servidores públicos en todos los niveles: gerentes públicos, técnicos superiores, prestadores de servicios.

“El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional, con el fin de fortalecer este nuevo vínculo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, los resultados obtenidos mediante la aplicación de la planificación estratégica y la reingeniería pueden articularse a través de los *Compromisos de Resultados de Gestión (CRG)*. En éstos se establece que la Alta Dirección determina el desempeño esperado del gerente a partir de la elaboración del Plan Estratégico del organismo, de la identificación de los planes operativos, de los resultados a obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria. Las gerencias operativas, por su parte, se comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos”. (Makón, 2000).

“Este vínculo debe ser explicitado aún más claramente a través de *Compromisos de Resultados de Gestión (CRG)* que representan la nueva forma de vinculación entre la Alta Dirección y las gerencias operativas. Esta herramienta se ve enriquecida porque puede concretarse en el marco operativo que otorga la formulación presupuestaria; es decir, la Alta Dirección y las gerencias operativas

acuerdan sobre resultados, recursos y planes de acción en un proceso que se enmarca y, a su vez, da contenido a la formulación y ejecución presupuestaria.

Los CRG implican una fuerte descentralización en la toma de decisiones operativas. En virtud de la dinámica de este proceso, la Alta Dirección puede preservar espacios de reflexión para los diseños estratégicos y las gerencias operativas conocen exactamente qué se espera de ellas y se comprometen a lograrlo. El *esquema de incentivos* diseñado por la Alta Dirección da sentido a la gestión exitosa o al compromiso cumplido, porque lo premia”. (Makón, 2000).

“Evidentemente, un esquema de incentivos puede utilizar instrumentos variados: reconocimiento salarial adicional, acceso a capacitación, participación en ámbitos de discusión de políticas, etc., cuya elección y viabilidad dependerá de condiciones legales e institucionales y de la creatividad de la Alta Dirección”. (Makón, 2000).

Según Pedro Makón, en el año 2000, en su publicación “El modelo de gestión por resultados, en los organismos de la administración pública nacional”, sostiene que para desarrollar un programa de motivación, teniendo en cuenta el modelo de Gestión por Resultados, es necesario contar con lo siguiente:

- a) *Actividades Preparatorias*: Dado que este proceso supone un cambio de fondo en las prácticas de trabajo y, por lo tanto, en la cultura organizacional, requiere del **compromiso** explícito de la máxima autoridad del organismo, de liderar y encabezar el proceso de cambio. En este sentido, mediante una serie de **entrevistas** con el máximo nivel de la jurisdicción, en las cuales se acuerdan las características generales del proceso de cambio organizativo.
- b) *Conformación de Equipos*: Es necesario conformar el **Comité de Gestión Estratégica**, su función es garantizar el arco direccional del plan estratégico o programa durante su elaboración, así como su supervisión y control.

- c) Debe conformarse el **equipo de Análisis y Diagnóstico**. A fin de determinar que las estrategias planteadas en el programa de motivación vaya acorde a los objetivos planteados.
- d) *Análisis Situacional y Formulación De Estrategias I*, Esta fase supone el comienzo de la implantación del modelo de gestión por resultados en campo. Dentro de sus principales objetivos, es el análisis de recursos humanos y determinar las estrategias a plantear para el programa o plan.
- e) *Análisis Situacional y Formulación de Estrategias II*, El producto obtenido en la fase anterior es el insumo básico sobre el cual se desarrollarán los **talleres de planeamiento estratégico** con la participación del Comité de Gestión Estratégica. El objetivo de estos talleres es someter a la primera versión del Plan Estratégico a la crítica y ajuste, una vez realizados los ajustes necesarios, **el Plan o programa será presentado por el Comité de Gestión Estratégica ante el máximo responsable del organismo**.
- f) *Diseño y Análisis*: se llevará a cabo un primer análisis de eficiencia y eficacia, identificando en la medida de lo posible, costos, procedimientos, puntos de control y productos finales. En segundo lugar, se **analizarán los indicadores de resultado existentes y/o posibles** para cada de las propuestas planteadas. Además, se asignarán los recursos humanos, materiales y financieros existentes para el logro de los productos finales fijados de modo de adaptar los indicadores de resultado a la realidad presupuestaria del organismo.

Debemos recordar que Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra “Indicador” significa, “Que indica o sirve para indicar”. Proviene del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”. En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como: “Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos

o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño” (Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público)

- g) *Elaboración y Puesta en Marcha del plan o programa:* Esta fase, cuyo producto final es la puesta en marcha del Plan Táctico Operativo o del programa del organismo, supone la realización de actividades en línea con las planteadas en la fase anterior propuestos y validados. Esta actividad incluye tareas tales como: identificación de las operaciones de reingeniería necesarias para optimizar cada proceso, identificación de un responsable del proceso y de su rediseño y de su equipo de trabajo y propuesta definitiva de los indicadores de resultados.

Además, se efectuará un **análisis de los recursos existentes y requeridos para abordar la puesta en marcha del plan o programa**. En ese sentido se identificarán posibles asistencias externas y se definirán los términos y condiciones para viabilizar su contratación.

- h) *Control de Gestión:* La implantación de un modelo de gestión por resultados persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control en los resultados y no sólo en los procedimientos. En este marco, los indicadores de resultado se convierten en un insumo central porque permitirán medir el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados.

Dentro de esta operación reconocemos dos etapas, a saber:

- Una primera etapa, cuyo objetivo es el monitoreo del avance del Plan o del programa, mediante indicadores de cumplimiento previamente establecidos. Se establecerán mecanismos de reporte y verificación de resultados alcanzados, de modo de dar por cumplidas las sucesivas fases planteadas, o bien, para implementar las acciones correctivas necesarias. Finalmente se documentarán los

procedimientos realizados con el fin de sentar las bases para la segunda etapa.

- En la segunda etapa prevemos transferir, de una manera sistemática, a las líneas gerenciales del organismo la experiencia de los grupos de trabajo en el control de gestión del proyecto. Así, deseamos incidir en la cultura gerencial del organismo en el sentido de incorporar prácticas orientadas a la evaluación permanente de cada uno de los procesos administrados.
- i) *Construcción de Viabilidad*: A fin de implantar un modelo de gestión que sea autosostenido en el tiempo es menester vincularlo con reformas de carácter horizontal que, involucrando a la totalidad de los organismos de la Administración Pública Nacional, generen las condiciones de viabilidad del modelo de gestión por resultados.

En otras palabras, la focalización de la gerencia pública en resultados es viable en la medida que vaya acompañada por sistemas de administración que contemplen flexibilidad en el manejo de recursos físicos y financieros, sistemas de premios y castigos para los responsables en función de su desempeño y mecanismos de rendición de cuentas que involucren a todos los estamentos de la administración pública.

2.1.4. Motivación y teorías motivacionales.

“Toda organización posee una personalidad además de ciertas características sociales y culturales particulares. Para poder entender las motivaciones en cada caso específico, se debe desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización” (Vásquez, 2011). “En las organizaciones tanto del sector privado, como del sector público, la motivación no sólo significa dinero sino también beneficios y reconocimientos que van más allá del dinero”. (Vásquez, 2011).

“Entre los elementos que influyen en la motivación laboral se encuentra un ambiente confortable y que ofrece cierto grado de seguridad; la cantidad de

mecanismos de supervisión, control o vigilancia, movilidad que permite sin sentirse directamente como limitaciones de la libertad del individuo” (Vásquez, 2011). “La motivación también está relacionada a las necesidades personales: las personas trabajan por diversas razones”. (Vásquez, 2011).

“La motivación es personal y se debe reconocer individualmente. Se trabaja para atender necesidades básicas para buscar seguridad; para satisfacción propia, etc.” (Vásquez, 2011). “La motivación se efectúa a través de la comunicación organizacional, que consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Los procesos comunicacionales tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes”. (Vásquez, 2011).

“Los factores de mayor valor e incidencia en la motivación, son: Reconocimiento, Logro, el Trabajo en sí mismo. Posibilidad de crecimiento y avance, Relaciones interpersonales, Políticas de administración, Supervisión y Seguridad en el trabajo”. (López y Orozco, 1972).

“Los incentivos, monetarios y no monetarios, responden a la necesidad de los empleadores por conducir las acciones del personal hacia propósitos que son de su primordial interés. Son contratos que tratan de resolver un problema de agencia, en el cual el dueño (principal) quiere mejorar su situación pero no conoce a cabalidad el verdadero esfuerzo que realizan los trabajadores (agentes) de su empresa. En este problema son los agentes quienes tienen mayor información sobre sus reales capacidades para llevar a cabo las actividades regulares dentro de la empresa o entidad pública. (Espinoza, 2012).

Si bien la experiencia en la aplicación de incentivos al interior de las empresas privadas es extensa, no es así en el sector público donde su aplicación ha sido más bien limitada. La dificultad de implementar incentivos radica en las diferencias entre ambos sectores. Así mientras en el sector privado las empresas operan bajo el principio de maximización de beneficios, las entidades públicas tienen por lo general múltiples objetivos, los cuales además son difíciles de medir. En el sector privado, los premios o incentivos están asociados al aumento de las ventas o

beneficios, objetivos que tienen una medición periódica y que incluso han llevado a desarrollar conceptos tales como la *calidad del servicio* o la *satisfacción y fidelización del cliente* en la teoría de administración de negocios. Por el contrario, en el sector público, además de la dificultad en la medición, el accionar del empleado público no está necesariamente sujeto a la satisfacción del cliente en la medida que las entidades públicas no se auto-sostienen, no generan ganancias y no quiebran. De este modo, el empleado público muchas veces puede encontrar poca motivación para hacer esfuerzos conducentes al logro de resultados. (Espinoza, 2012).

“Cuando las metas son relativas, se habla de incentivos a través de torneos o competencias. En este caso ganar el premio depende de la posición en el ranking de una competencia sobre la base de un indicador de desempeño. Este tipo de incentivos son apropiados cuando es difícil monitorear el esfuerzo de los agentes. Es decir, es más fácil observar la posición relativa de un trabajador o agente. En este caso el monto del premio y el número de ganadores juegan un papel fundamental”. (Espinoza, 2012).

“El departamento de recursos humanos debe ser un soporte para lograr este compromiso por parte de los individuos y así la compañía logrará generar ventajas competitivas en el largo plazo, en el fondo, lo que se busca es lograr que los trabajadores se comprometan, identifiquen y se pongan la camiseta de la compañía”, debido a que esas características son la base para aumentar el desempeño de los trabajadores y así el desempeño global organizacional”. (Guzmán, Pilar 2004).

“La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, entre otros, son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad” (Guzmán, Pilar 2004).

2.1.4.1 Proceso de motivación

“El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea o genera una profunda tensión (deseo de obtener un objeto, alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento o incentivo) que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se anhela”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

Según Del Carmen (2005), considera que: “tradicionalmente se vincula la motivación con el dinero que debemos dar a los empleados si hacen las cosas bien”. “Sin embargo, aunque el dinero es un instrumento poderoso de motivación no es el único eficaz en todos los casos. No todos los empleados ven el dinero como factor motivador”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

“El dinero solo cubre las necesidades de orden inferior. Para que un programa o plan de recompensas monetarias motive al trabajador, debe de reunir una serie de condiciones: el empleado debe tener clara preferencia o gusto por el dinero, establecer una conexión clara entre el dinero y rendimiento: existe una relación directa entre cantidad de dinero y nivel de rendimiento exigido” (Lope, Reyna, & Hernández, 2013). “Si la recompensa económica llega en forma de rendimiento exigido. Si la recompensa económica llega en forma de crecimiento salarial al comienzo de labores, el trabajo no percibirá que ha sido el premio a la mejora de su rendimiento”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

“La decisión de utilizar el dinero como herramienta de motivación deberá tomarse después de haber realizado un detallado análisis de costos y beneficios”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

Biasca (2005), sostiene que: “existen varios tipos de incentivos que se crearon con el afán de mejorar la productividad del personal, estos son: Incentivos económicos, incentivos no económicos y sistemas mixtos. Los incentivos económicos son la erogación de efectivo que la empresa le da al empleado con el fin de que este mejore su desempeño”. “También están los

Incentivos no económicos estos consisten en los aspectos interiores del trabajo, que cuando se modifican puede mejorar el desempeño del individuo, tales como rediseño de la estación del trabajo, redistribución de la toma de decisiones, enriquecimiento de tareas, por mencionar algunos”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

“Así mismo, existen también los sistemas mixtos que son la mezcla de estos 2 últimos”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

“También se pueden clasificar como monetarios y no monetarios, los monetarios son los más utilizados por los directivos de las organizaciones y lo más esperados por los empleados, se pueden aplicar de diferentes formas para complementar el salario base, buscando los objetivos determinados”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

“Estos pueden ser directos cuando se pagan en efectivo, o indirectos cuando se pagan los gastos de movilidad para asistir a congresos o matriculas para asistir a capacitaciones, los incentivos indirectos generan gastos indirectos de algún tipo y otros incentivos monetarios son las primas y las bonificaciones ocasionales” (Lope, Reyna, & Hernández, 2013). “También funcionan como incentivos los porcentajes o comisiones por venta de servicios al pagar, como puede ser una suma determinada por cada curso o cada proyecto de investigación en los que participe el investigador y los incentivos no monetarios son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, uno de los más importantes es la estabilidad laboral”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

Premios Informales:

- “ELOGIOS: Retro alimentación, elogio privado o público, reconocimiento público de la empresa”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)
- “RECONOCIMIENTO PROFESIONAL: Placas/trofeos, títulos, certificados, premios de asociaciones”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)

- “PREMIOS DE BAJO COSTO: Reconocimientos de bajo costo, dinero, comida, ropa, flores, etc. FIESTAS: Celebraciones, reuniones, fiestas, almuerzos”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

Premios por Logros:

- “Premio al mejor empleado”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)
- “Premio a la productividad”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)
- “Premio por buen servicio al cliente”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)
- “Premio por seguridad”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)
- “Premio a un equipo”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013)

Premios Formales:

“Concurso, competencias, programas formales de premios, promociones, aniversarios, beneficios”. (Lope, Reyna, & Hernández, 2013).

2.1.4.2 Teorías de Motivación:

Teoría de las necesidades de Maslow:

“En el año 1943 Maslow formuló su concepto de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades” (Anónimo, 2016). “En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento”. (Anónimo, 2016).

A continuación se explican los principales postulados de la Teoría:

“Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento”. (Anónimo, 2016).

“El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de

necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño - actividad, el sexo, entre otros”. (Anónimo, 2016).

“Luego, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación” (Anónimo, 2016). “Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal”. (Anónimo, 2016).

“A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación” (Anónimo, 2016). “Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación”. (Anónimo, 2016).

“Los niveles de necesidades más altos surgen solo cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel más alto de las necesidades. Esto es una conquista individual”. (Anónimo, 2016).

“Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow” (Anónimo, 2016). “El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas”. (Anónimo, 2016) .

La Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor. Douglas Mc Gregor.

“Psicólogo conductivista en teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de la administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana; primero se describirá la tradicional, la cual denominó teoría X y en segundo lugar la concepción moderna, que denominó teoría Y”. (Guzmán & Olave, 2004).

“1.- Concepción Tradicional de la Administración: Teoría X • El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos. • El hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización” (Guzmán & Olave, 2004). “• Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo”. (Guzmán & Olave, 2004) “• Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles, puedan ser neutralizadas y controladas. • El hombre es esencialmente perezoso” (Guzmán & Olave, 2004). “• Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto un control más rígido”. (Guzmán & Olave, 2004).

Teoría de las Necesidades de McClelland

“Esta teoría está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. McClelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder” (Anónimo, 2016). “El afirma que cuando una necesidad se hace intensiva motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, es decir, una persona que padece alguna de estas necesidades se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución”. (Anónimo, 2016).

“En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación”. (Anónimo, 2016).

“Necesidad de logro o realización: El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Su gran deseo es hacer mejor las cosas. No quieren éxito por suerte, buscan el éxito por su trabajo”. (Anónimo, 2016).

“Necesidad de poder: La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural” (Anónimo, 2016). “Su deseo es tener impacto, ser influyentes y controlar a los demás. Son competitivos y buscan el status. Busca más prestigio que desempeño eficaz”. (Anónimo, 2016).

“Necesidad de afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Busca gustar y ser aceptado, la colaboración no la competencia”. (Anónimo, 2016).

“Las organizaciones han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos” (Anónimo, 2016); “con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden. Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación”. (Anónimo, 2016).

Teoría de la Organización Racional del Trabajo:

“Frederick Winslow Taylor es uno de los padres del concepto de administración científica. Taylor era un fiel creyente de que un trabajador en un fabrica podía mejorar su eficiencia si se realizaba un estudio científico de su forma de trabajar, concepto que básicamente

viene del análisis del tiempo y los movimientos. Esto fue lo que se llamó Organización Racional del Trabajo (ORT)". (Cloud, 2014).

“Esta teoría se fundamenta en 9 puntos que se explicaran a continuación:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: “Taylor creía que al estudiar los tiempos y movimientos de los trabajadores se podían eliminar los movimientos inútiles y los tiempos muertos”.
2. Estudio de la fatiga humana: Según esta teoría, la fatiga humana tenía como efecto la disminución de la productividad y la calidad del trabajo. El objetivo final de la administración científica, era eliminar los movimientos que producen fatiga.
3. División del trabajo y especialización del operario: Como resultado los estudios de tiempo y movimiento, se detectó que la mejor forma de elevar la productividad era dividiendo y especializando el trabajo. Fue durante esta época que nació el concepto de “líneas de montaje”.
4. Diseño de cargos y tareas: Bajo la teoría de Taylor, el diseñar cargos con tareas específicas facilita el reclutamiento y disminuye los costos ya que se puede contratar mano de obra más barata. También se disminuyen los errores de ejecución del trabajo.
5. Incentivos salariales y premios por producción: La administración científica plantea que los incentivos salariales y premios por producción son una forma de lograr la colaboración del operario. Bajo este concepto los salarios debiesen ser por producción, por pieza ensamblada, etc.
7. Concepto de homo economicus: Este concepto nace del punto 5 y dice que el hombre está motivado únicamente por las recompensas salariales y por consecuencia: *“a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir”*
8. Condiciones ambientales del trabajo: Según esta teoría, el trabajador será más eficiente en la medida que tenga las condiciones laborales para desarrollar su trabajo (mejor ambiente físico, mejores herramientas, adecuación de los equipos para el mínimo esfuerzo del operador.)

9. Estandarización de métodos y maquinarias: Llegado a este punto, es necesario estandarizar los procesos para disminuir la variabilidad del resultado final.
10. Supervisión funcional: Taylor creía en la supervisión funcional del trabajador, es decir, cada persona podía tener varios supervisores con una autoridad suficiente como para corregir la ejecución de las tareas.

Teoría de motivación de Herzberg

“Esta teoría es conocida como la teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados”. (Cloud, 2014)

“Según la teoría de la motivación e higiene, de 1959, las personas están influenciadas por dos factores” (Cloud, 2014):

- La satisfacción resultado de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción resultado de los factores de higiene que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan tu motivación y ganas por cumplir un objetivo. En esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Cuenta con dos factores:

Los factores de higiene: engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Son:

- sueldo y beneficios
- política de empresa y organización
- relación laboral
- ambiente físico
- supervisión
- status
- seguridad laboral

Los factores de motivación: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. Son:

- logros
- reconocimiento
- independencia laboral
- responsabilidad
- promoción
- crecimiento
- madurez
- consolidación

“La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó “*enriquecimiento de tareas*”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.” (Cloud, 2014).

Los consejos de Herzberg para el enriquecimiento de tareas son:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad

- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

Pensamiento Sistémico:

“El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa”. (Cloud, 2014).

“El pensamiento sistémico aparece formalmente hace unos 45 años atrás, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la Biología hizo Ludwing Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos” (Cloud, 2014).

“Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.” (Cloud, 2014).

“El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).” (Cloud, 2014).

“La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que

tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.” (Cloud, 2014).

“Así, el Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.” (Cloud, 2014).

2.1.5 Desempeño:

“El grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a ciertos criterios/estándares/ pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos”. (Guzman, 2004).

2.1.5.1 Indicadores de Desempeño: “Una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativo a lo que estaba planeado inicialmente.

Desempeño ineficiente; uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de productos, mala asignación del personal a las diferentes tareas” (Guzman, 2004)

“El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.” (Guzman, 2004).

“En este contexto, la gerencia pública o profundiza el proceso de modernización, eleva la calidad de su desempeño y se afirma como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, desde una perspectiva estratégica congruente con el plan nacional. O bien, continúa un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia ineficacia e ineficiencia, irá perdiendo su rol de conducción del proceso de políticas públicas a manos de otros actores sociales.” (Guzman, 2004).

A fin de implantar un modelo de gestión que sea autosostenido en el tiempo es menester vincularlo con reformas de carácter horizontal que, involucrando a la totalidad de los organismos de la Administración Pública Nacional, generen las condiciones de viabilidad del modelo de gestión por resultados.

En otras palabras, la focalización de la gerencia pública en resultados es viable en la medida que vaya acompañada por sistemas de administración que contemplen flexibilidad en el manejo de recursos físicos y financieros, sistemas de premios y castigos para los responsables en función de su desempeño y mecanismos de rendición de cuentas que involucren a todos los estamentos de la administración pública. Por tanto se debe desarrollar un programa motivacional, minimizando las prácticas de trabajo rutinario y de baja calidad

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Motivación:

“La motivación, en el entorno laboral, es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o tener un determinado comportamiento en una situación concreta” (Vásquez, 2011). “La actividad motivada se diferencia

de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente”. (Vásquez, 2011)

“La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral”. (Vásquez, 2011)

2.2.2. Factores de Motivación Laboral:

“Entre los factores que favorecen la motivación laboral es la conducta humana que está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales” (Vásquez, 2011). “Asimismo un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrá pasado a formar parte de sus propios objetivos”. (Vásquez, 2011)

“Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo”. (Vásquez, 2011).

2.2.3. Nivel de motivación:

“Los programas formativos, deben ser más acentuadamente individualizados y tener presente en mayor grado las diferencias contextuales del aprendizaje y del trabajo” (Vásquez, 2011). “En este sentido, las acciones emprendidas deben estar orientadas al reforzamiento de conocimientos al trabajador, en bien de él y la empresa”. (Vásquez, 2011)

2.2.4. Estrategia:

“Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión”. (Vásquez, 2011).

2.2.5. Estrategias motivacionales:

“Las estrategias motivacionales se pueden definir, como el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales” (Vásquez, 2011). “En este sentido se considera a las estrategias motivacionales, ya que a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores”. (Vásquez, 2011)

2.2.6. Estrategias para motivar el desarrollo social y emocional:

“Algunas de las estrategias a considerar para tal fin pueden ser: Construir su autoestima: para demostrar que se valora a cada uno como persona, hay que retroalimentarlo con mensajes positivos y de crecimiento” (Vásquez, 2011). “Confiar en su capacidad de crear y de crecer: al delegarles actividades y pedirles su opinión, se fomenta su creatividad y su crecimiento personal”. (Vásquez, 2011).

“Los trabajadores comprueban de lo que son capaces, cuando la autoridad competente alienta sus inclinaciones, y de esta manera desarrollan habilidades que les benefician en su desarrollo como personas. Ayudarlos a arreglar los conflictos por medio del diálogo”. (Vásquez, 2011).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3. Marco metodológico.

3.1. Hipótesis.

Si se implementa un programa de Motivación en el Personal Administrativo de la GERCETUR-Lambayeque influirá en su desempeño laboral.

3.2. Variables.

VARIABLE GENERAL INDEPENDIENTE

Programa de motivación

VARIABLE GENERAL DEPENDIENTE

Desempeño laboral

3.2.1. Definición conceptual

Programa de Motivación: Atkinson (2002), “considera que los programas de motivación son una importante herramienta de reconocimiento a los trabajadores que destacan por su buen desempeño, por su voluntad y por su dedicación en el trabajo”.

“Este tipo de motivación puede generar los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación”. (Atkinson, 2002).

“Además estos programas se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral”. (Atkinson, 2002).

Desempeño Laboral: Furnham (2000), “considera que el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”.

3.2.2. Definición operacional

Programa de Motivación: El programa motivacional dirigido a los trabajadores de la GERCETUR LAMBAYEQUE, busca motivarlos permitiendo cambios positivos en la organización, contribuyendo a garantizar soluciones efectivas para un mejor clima laboral.

“Para la ejecución de las estrategias motivacionales, se plantean varias fases estratégicas” (Hernández, 2012):

“La primera fase abarca contenidos sobre Formación y Actualización, comenzando de esa manera a desarrollar la propuesta. Ayudando a fomentar el conocimiento en cada uno de los trabajadores” (Hernández, 2012). “Dichas capacitaciones involucrarán temática relacionada con la gestión pública, gestión turística y desarrollo de competitividad del talento humano”. (Hernández, 2012).

“La segunda fase trata la comunicación entre empleado y empleador, con la finalidad de mejorar la misma, tomando en cuenta inquietudes y sugerencias que los mismos hagan para luego llegar a una solución o respuesta a dichas inquietudes, a través de focus group, reuniones por áreas y personalizadas”. (Hernández, 2012) .

“En la tercera fase la misión es incentivar a los trabajadores a través de premiaciones por su desempeño (incentivos económicos, días libres, reconocimientos, entre otros)”. (Hernández, 2012).

“La fase cuatro tiene como objetivo desarrollar el interés y la participación individual o grupal, a través de la creación de competencias y actividades recreativas y deportivas que incrementen las relaciones interdepartamental en la organización, además, contribuyan en el desarrollo de las potencialidades físicas e intelectuales de los trabajadores”. (Hernández, 2012).

Desempeño Laboral: El instrumento a utilizar será a través de un cuestionario de desempeño laboral.

3.2.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADORES	INSTRUMENTO
DESEMPEÑO LABORAL	Excelente Bueno Regular Malo	Cumplimiento de metas por trabajador del área de Turismo. Cumplimiento de metas por trabajador del área de Artesanía	Cuestionario sobre desempeño laboral Encuesta
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	Fase 1 Fase 2 Fase 3 Fase 4 Fase 5 Fase 6 Fase 7 Fase 8	<i>Actividades Preparatorias</i> <i>Conformación de Equipos (CGE-EAD)</i> <i>Análisis Situacional y Formulación De Estrategias I</i> <i>Análisis Situacional y Formulación de Estrategias II (TALLERES PE)</i> <i>Diseño y Análisis de indicadores de resultado</i> <i>Elaboración y Puesta en Marcha del programa</i> <i>Control de Gestión</i> <i>Construcción de Viabilidad</i>	Programa

3.3. Metodología

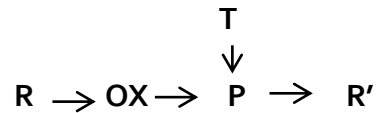
3.3.1. Tipo de estudio:

En esta investigación se utilizará el estudio descriptivo, ya que reseña rasgos, cualidades o atributos del programa de motivación.

3.3.1.1. Diseño de estudio:

En cuanto al diseño metodológico de esta investigación se consideró el tipo de estudio **Descriptivo, propositivo**.

Dónde:



R : Realidad Observada

OX : Análisis De La Realidad

P : Plan, Propuesta, Modelo o Similar

T : Teoría que fundamenta la Propuesta

R' : Realidad que se espera alcanzar

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población.

La población para este trabajo de investigación se ha tomado como referencia a todos los trabajadores de las Áreas: Dirección de Turismo y Artesanía de la GERCETUR LAMBAYEQUE. Siendo un total de 18 trabajadores.

3.4.2. Muestra.

Se aplicará una encuesta a toda la población de las áreas mencionadas, llegando a un total de 18 trabajadores

3.5. Método de investigación.

Los métodos teóricos utilizados son la modelación, análisis y síntesis.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La información de la base de datos que se muestra en el presente estudio será obtenida a través de:

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de Entrevista

Se determinó desarrollar encuestas debido a que mediante la elaboración y la realización adecuada de una encuesta, se puede llegar a responder preguntas sobre el porqué, el cómo, el cuándo, el quién, el también, el porqué de la realidad sobre un universo más amplio y representativo de la población a investigar.

La encuesta será aplicada a los 18 trabajadores del área de Turismo y Artesanía de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, la cual consta de 17 interrogantes, cuyas alternativas están basadas en la escala de Likert (Medición mediante la Escala de Likert; donde 1 indicará “Nunca, 2 Muy pocas veces, “3 algunas”; “4 casi siempre” y “siempre”), se realizarán interrogantes relacionadas a las principales motivaciones que generan el eficiente o deficiente desempeño laboral en la institución.

Se escogió como instrumento de investigación, para la fase exploratoria las entrevistas a profundidad, debido a que esta técnica nos permite profundizar en los temas de interés establecidos en los objetivos de la tesis.

La entrevista se realizarán a autoridades representativas del sector Econ. Lindon Vela y Econ. Oscar Quispe; en ella se busca obtener información respecto a sus lineamientos institucionales, motivaciones inherentes a beneficios públicos, motivaciones personales y profesionales.

3.7. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realizará a través de una estadística descriptiva. Para ello utilizaremos el Excel (Hoja de Cálculo) que permitirán una revisión y verificación de los datos obtenidos con el instrumento utilizado en la presente investigación.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

Se aplicó una encuesta con 17 interrogantes a toda la población, objeto de la investigación, siendo un total de 18 personas, trabajadores del Área de Turismo y Artesanía de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – Chiclayo. Los resultados obtenidos nos permitirán determinar los principales factores de motivación al personal de la institución, con la finalidad de determinar estrategias que logren a un corto o mediano plazo el mejor desempeño laboral de los mismos.

Para tener en cuenta los indicadores en las interrogantes, se tomó como modelo de referencia a las teorías de: Teoría de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg.

Dichos resultados se muestran a continuación:

4.1.1 Los incentivos económicos que recibo en GERCETUR satisfacen mis necesidades básicas.

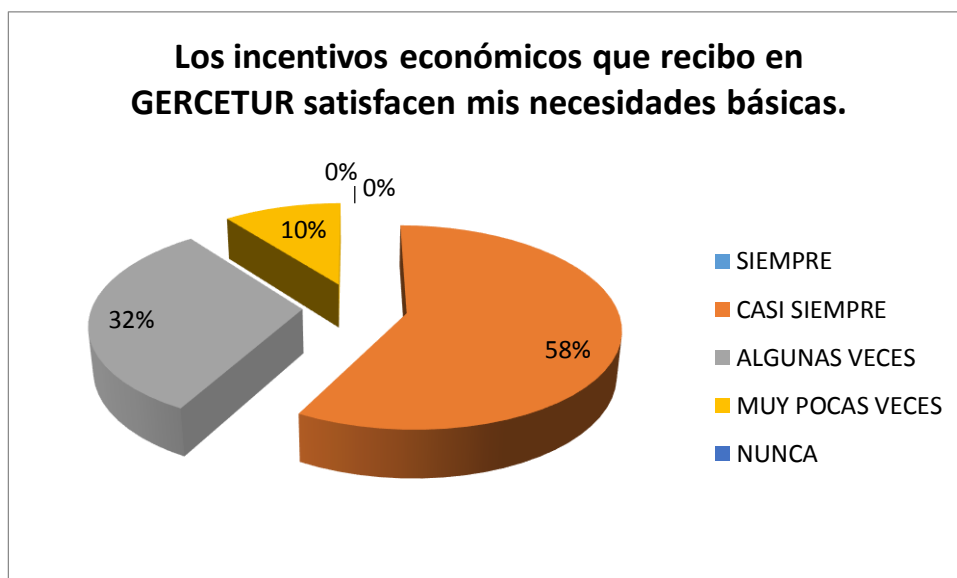


Figura 4.1.1: Los incentivos económicos que recibo en GERCETUR satisfacen mis necesidades básicas

Fuente: Elaboración Propia

El 58% de los encuestados afirma que los beneficios económicos que reciben en su trabajo casi siempre satisface sus necesidades básicas, mientras que el 32% de los mismos consideran que dichos beneficios económicos les satisface algunas veces y el 10% manifiesta les satisface muy pocas veces.

4.1.2 Me siento motivado para realizar mis actividades diarias.

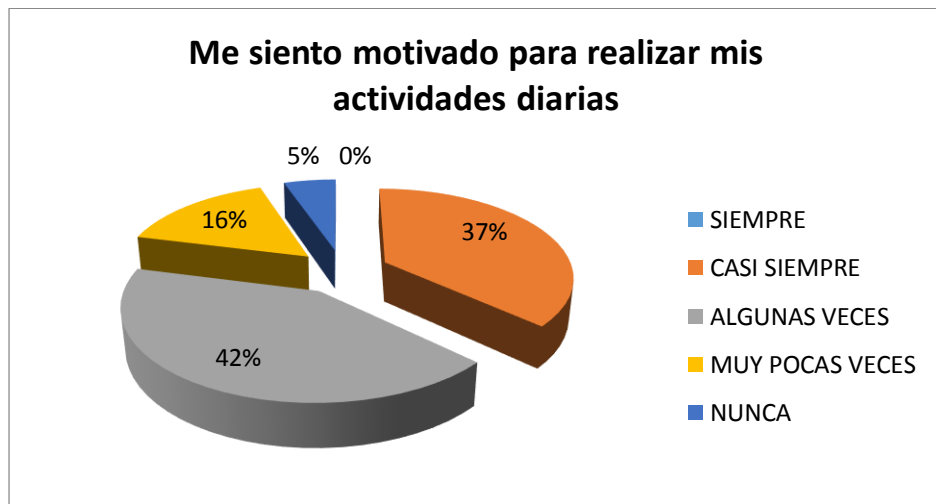


Figura 4.1.2: Me siento motivado para realizar mis actividades diarias
Fuente: Elaboración Propia

El 42% de los encuestados afirma que el trabajo que desempeñan les motiva, mientras que el 16% de los mismos consideran que dicho trabajo les motiva muy pocas veces y el 5% no les motiva nunca.

4.1.3 Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo

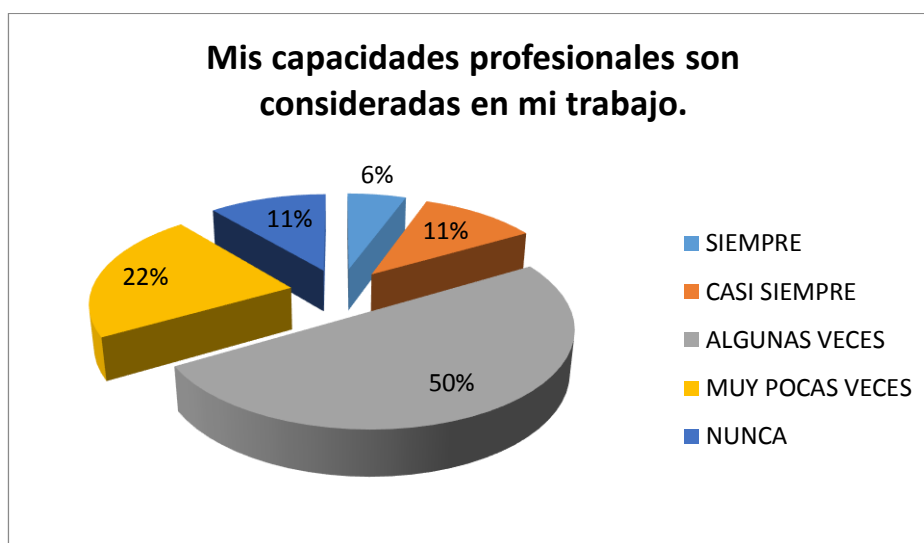


Figura 4.1.3: Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo
Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encuestados afirma que sólo en algunas ocasiones son consideradas sus capacidades profesionales en el trabajo, mientras que sólo el 6% de los mismos consideran que para ellos sus capacidades profesionales sí son tomadas en cuenta.

4.1.4 Mi esfuerzo y dedicación son reconocidos en mi institución.

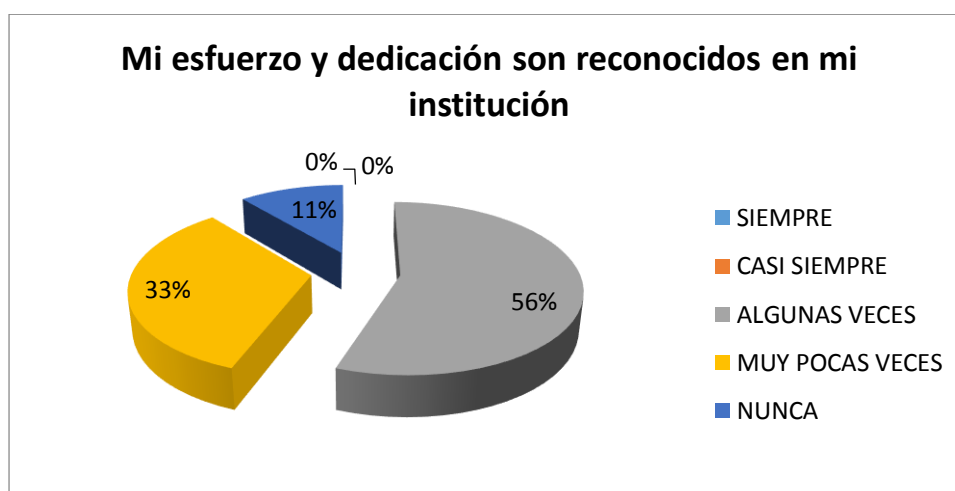


Figura 4.1.4: Mi esfuerzo y dedicación son reconocidos en mi institución.
Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los encuestados percibe que su esfuerzo y dedicación son reconocidos algunas veces, mientras que el 11% manifiesta que nunca se es reconocido por la institución su esfuerzo y dedicación.

4.1.5 El trabajo me permite recibir beneficios sociales (vacaciones, licencias).

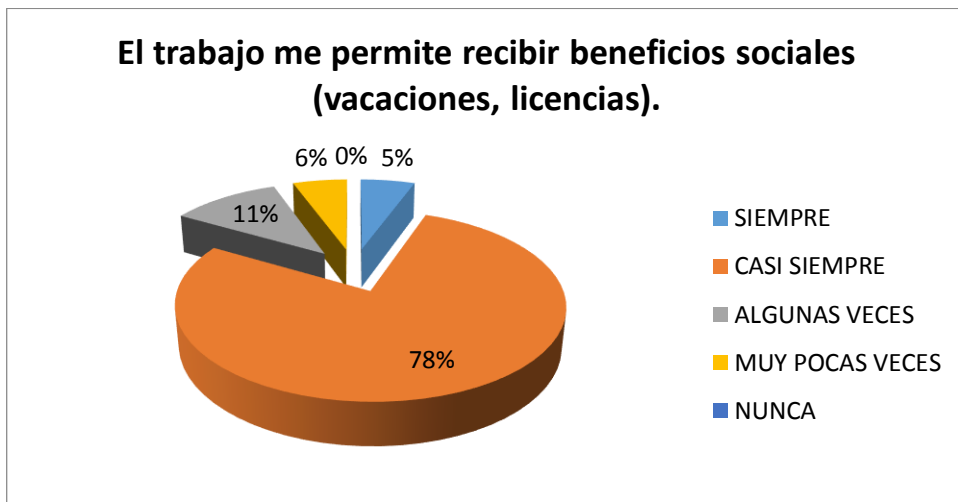


Figura 4.1.5: El trabajo me permite recibir beneficios sociales.

Fuente: Elaboración Propia

El 78% de los encuestados afirma que los beneficios sociales se les son facilitados por ser entidad pública, mientras que para el 5% manifiesta que nunca se les ha facilitado dichos beneficios.

4.1.6 Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades.

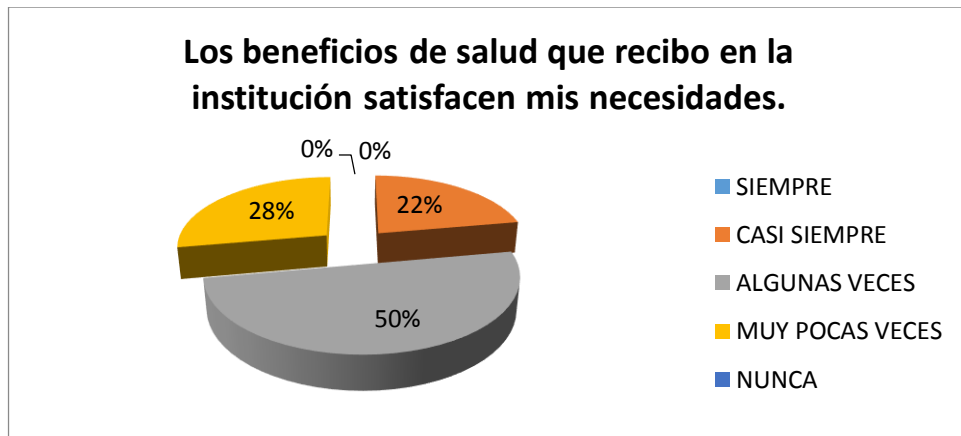


Figura 4.1.6: Los beneficios de salud que recibo en la institución satisfacen mis necesidades. Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encuestados afirma que los beneficios de salud que reciben en su trabajo les permite algunas veces satisfacer sus necesidades, mientras que el 28% de los mismos consideran que dichos beneficios en salud muy pocas veces les permite satisfacer necesidades de emergencia en lo mencionado.

4.1.7 Me siento seguro y estable en mi trabajo

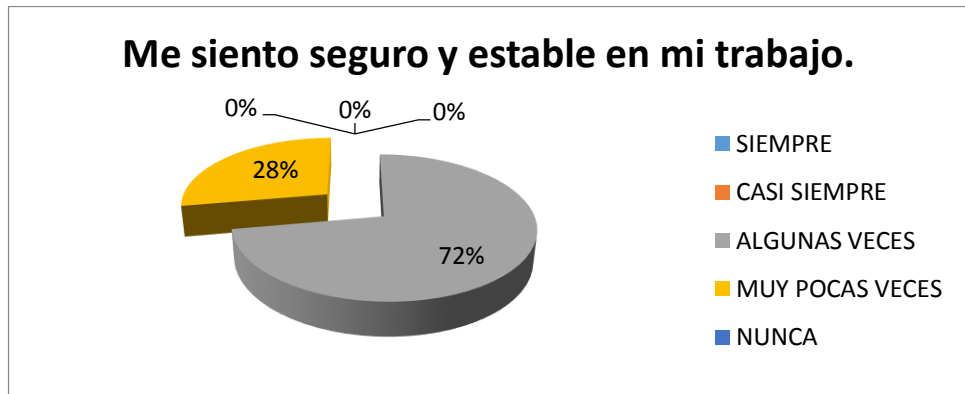


Figura 4.1.7: Me siento seguro y estable en mi trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

El 72% de los encuestados afirma que en algunas ocasiones perciben seguridad y estabilidad en el trabajo, mientras que el 28% de los mismos consideran que he debido a otros factores muy pocas veces sienten seguridad y estabilidad laboral en la institución.

4.1.8 Me gustaría cambiar de empleo

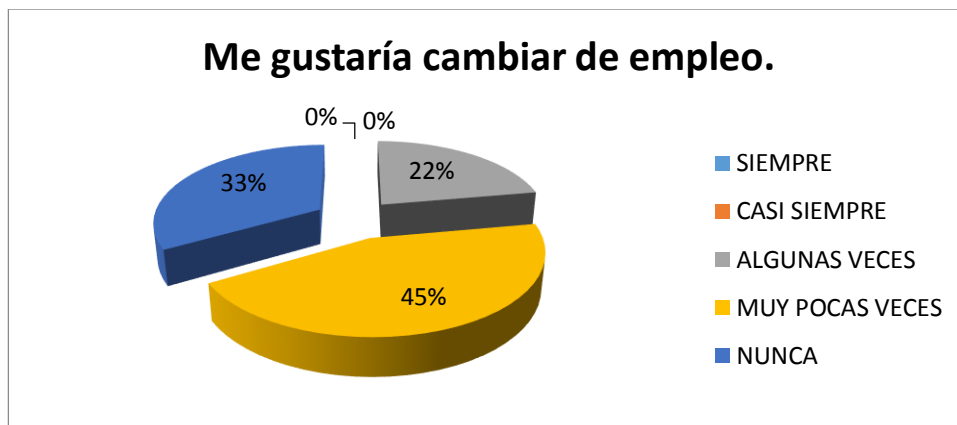


Figura 4.1.8: Me gustaría cambiar de empleo.

Fuente: Elaboración Propia

El 45% de los encuestados muy pocas veces sienten la necesidad de cambiar de empleo, pero el 22% considera en ciertas ocasiones la necesidad de buscar un mejor trabajo.

4.1.9 Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional.

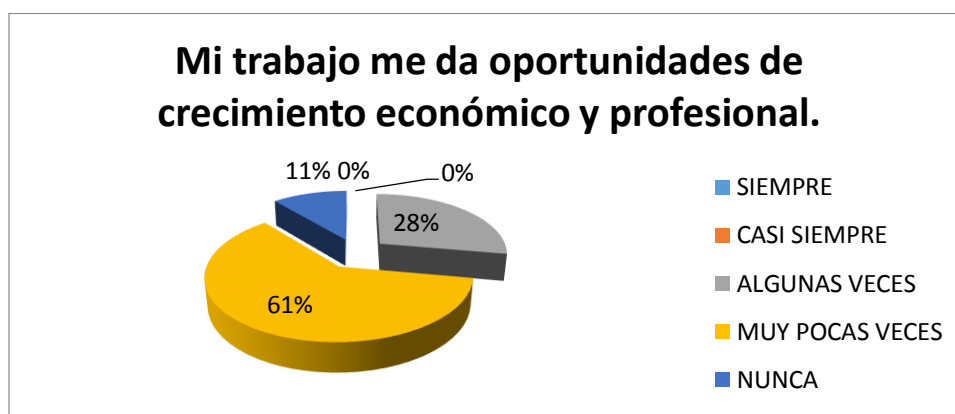


Figura 4.1.9: Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional.

Fuente: Elaboración Propia

El 61% de los encuestados afirma que son muy pocas veces las oportunidades que la institución brinda para lograr crecimiento económico y profesional, mientras que el 11% considera nula las oportunidades brindadas por GERCETUR para desarrollo profesional y económico.

4.1.10 He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar.



Figura 4.1.10: He cumplido las experiencias que tenía al comenzar a trabajar.

Fuente: Elaboración Propia

El 67% de los encuestados afirma que en ciertas ocasiones sí ha logrado algunas veces cumplir con sus expectativas para comenzar a trabajar, mientras que el 5% considera que nunca desde que inició su labor en la institución logró cumplir con sus expectativas.

4.1.11 Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.

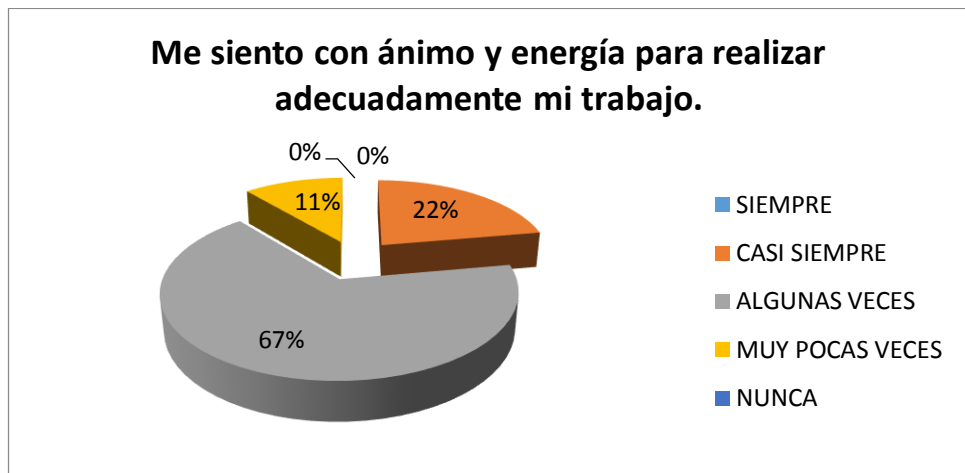


Figura 4.1.11: Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo. Fuente: Elaboración Propia

El 67% de los encuestados afirma que son pocas las ocasiones que se sienten con ánimo o energía para realizar adecuadamente su trabajo y sólo el 22% de los encuestados sí se sienten con ánimo y energía para desempeñar sus labores diarias.

4.1.12 La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos.

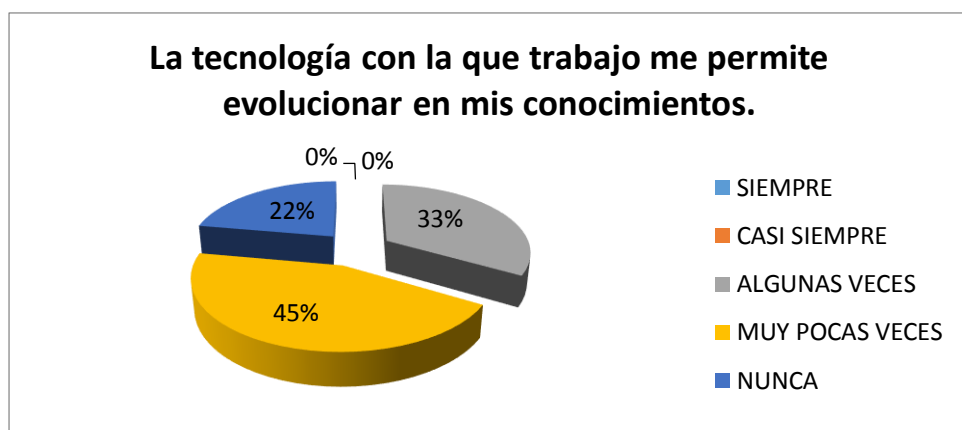


Figura 4.1.12: La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos. Fuente: Elaboración Propia

El 45% de los encuestados afirma que la tecnología muy pocas veces les permite evolucionar en sus conocimientos para su labor en la institución y el 22% manifiesta que nunca la tecnología usada en GERCETUR les apoya en evolucionar en sus conocimientos.

4.1.13 Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales.



Figura 4.1.13: Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales. Fuente: Elaboración Propia

El 68% de los encuestados afirma que algunas veces el trabajo sí les ha permitido conciliar responsabilidades personales con laborales y el 21% de los mismos consideran casi siempre el trabajo en la institución les facilita conciliar las responsabilidades personales con las laborales.

4.1.14 Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes.

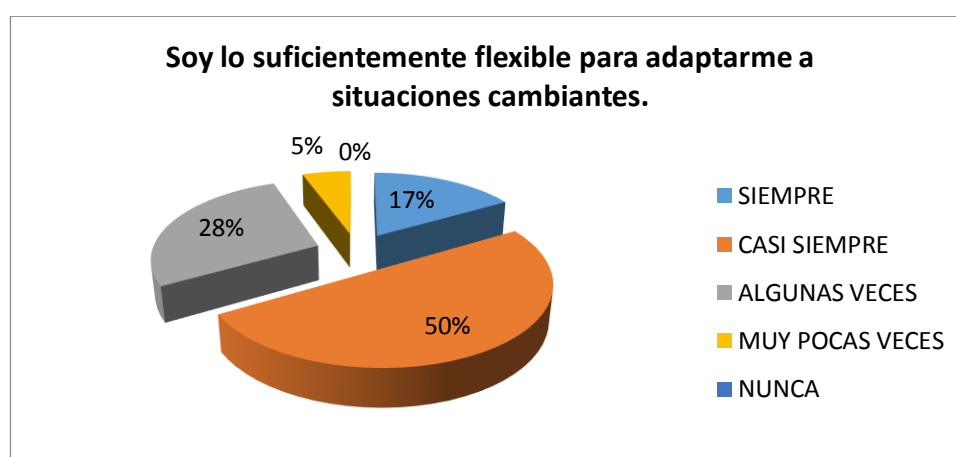


Figura 4.1.14: Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes. Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encuestados consideran que son flexibles para adaptarse a situaciones cambiantes y sólo el 5% manifiesta que son muy pocas las veces que pueden ser flexibles para adaptarse a cambios laborales.

4.1.15 Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valoradas por mi superior.

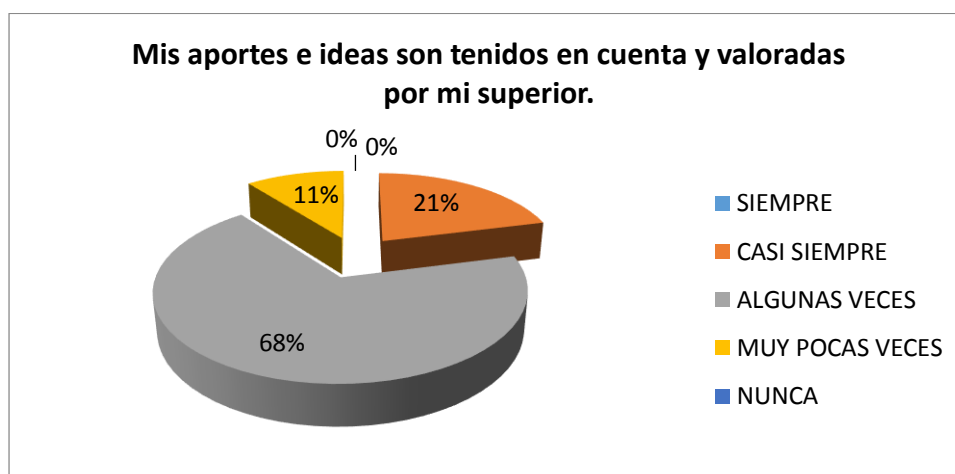


Figura 4.1.15: Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valoradas por mi superior. Fuente: Elaboración Propia

El 68% de los encuestados afirma que algunas veces sus ideas o aportes son valoradas por sus jefes o superiores, mientras que el 21% de los mismos consideran que se les da apertura y sus aportes e ideas casi siempre son valoradas por sus jefes.

4.1.16 El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado.

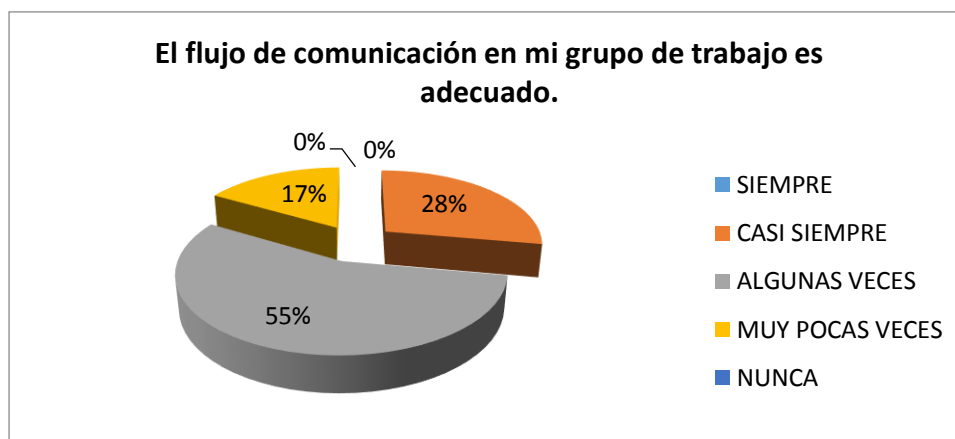


Figura 4.1.16: El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado.. Fuente: Elaboración Propia

El 55% de los encuestados afirma que el flujo de comunicación entre los compañeros de trabajo algunas veces es adecuado, mientras que un 28% de los encuestados perciben que la comunicación casi siempre es efectiva entre su grupo de trabajo.

4.1.17 Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo

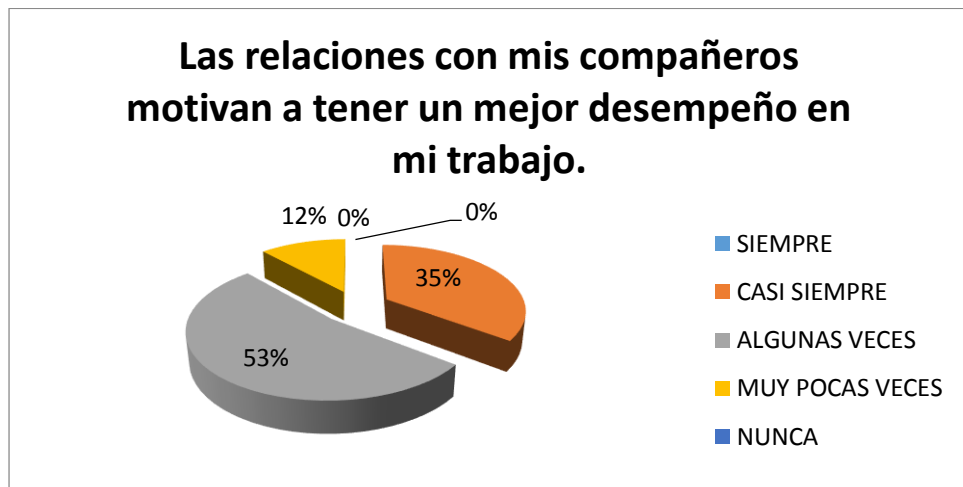


Figura 4.1.17: Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. Fuente: Elaboración Propia

El 53% de los encuestados percibe las relaciones entre compañeros algunas veces motivan a tener un mejor desempeño laboral y el 35% de los mismos consideran que mantener una relación efectiva entre los compañeros de trabajo, motiva casi siempre a un mejor desempeño laboral.

4.2. Discusión de los resultados.

A través de una ardua investigación y de acuerdo al análisis de nuestro marco teórico se pudo constatar que el concepto de motivación se viene empleando de diversas maneras a través de teorías o factores que favorezcan a mediano o corto plazo el incremento en el desempeño laboral de un trabajador público o colaborador en el sector privado. Para muchos autores la definición de motivación se basa en el impulso que lleva a la persona o grupo de personas a actuar de una determinada manera, el cual puede ser provocado por un estímulo externo que proviene a nivel externo (sociedad, institución laboral) o a nivel interno (proceso psicológico)

Es por ello que se considera que todas las personas vivimos bajo estímulos o algún motivo, las cuales se fundamentan en necesidades primarias como la alimentación, salud, etc., o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) el cual nos motiva a luchar o desempeñar cierta labor para lograr lo que deseamos con tanto ahínco y es por ello que aquello que necesitamos o deseamos se pueden satisfacer en muchas formas, diversificando ello las formas de motivación para las personas.

En el sector público existe una problemática sobre el desarrollo de factores motivacionales intrínsecos o extrínsecos que motiven al personal diariamente en sus labores o encargos institucionales de manera que estos se desarrollen efectivamente y aporten a la sociedad.

A través de las entrevistas realizadas y de las encuestas aplicadas, se pudo constatar que a pesar de que los salarios no son equitativos o estándares para los trabajadores, ya que mucho depende de las encargaturas encomendadas, consideran en un mayor porcentaje (58%) que estos les permiten satisfacer sus necesidades básicas, siendo un factor preponderante para la autorrealización familiar.

Debemos recalcar que las funciones que desempeñan en pro del desarrollo turístico regional les motiva (42%) por ser un eje económico integrador y dinámico, sin embargo perciben que a pesar de la labor que realizan, sus competencias y capacidades profesionales son muy pocas veces consideradas en el trabajo (50%), generando ello una desmotivación y disminución del clima laboral, al considerar que no pueden asumir cargos importantes y mejor remunerados porque las autoridades desconocen de su valor profesional.

Ello repercute en que al desconocerse el valor profesional y la eficiente labor desempeñada en cada uno de los cargos, no se reconozca el esfuerzo y dedicación, generando un descontento de más del 56% de trabajadores de dicha institución, evitando con ello

dar más de sus capacidades, ya que entienden que a pesar de esforzarse en su labor, esta no será reconocida, ni mucho menos valorada a través de incentivos.

A pesar de dicha problemática, los trabajadores son conscientes de que el laborar en el Sector Público les permite gozar de beneficios sociales y de salud, cómo contar con vacaciones, licencias y estar afiliado a seguros de salud, siendo más del 70% que manifiesta que dichos factores benefician al menos algunas necesidades básicas y secundarias.

Sin embargo el pertenecer al sector público, a pesar de algunos beneficios sociales e incluso horarios flexibles y familiares, consideran que muchos de los cargos que desempeñan sus compañeros, son cargos de confianza; por lo que ello genera cierto temor y desconfianza en la seguridad del trabajo (72%).

Cabe resaltar que al encuestar a los trabajadores y autoridades representativas de la entidad pública de la GERCETUR-CHICLAYO, la gran mayoría (45%) percibe que el trabajo que se realiza para el sector Turismo les genera grandes expectativas y satisfacción y a pesar de que se sinceran en coincidir que la entidad no les facilita mucho el crecimiento profesional, a través de mayores salarios o ascensos, se sienten a gusto trabajando para el Turismo en la región. Ya que según las entrevistas realizadas al Sr. Lindon Vela Meléndez (Gerente Regional GERCETUR LAMBAYEQUE), casi todos los trabajadores han tenido la oportunidad de viajar, conocer destinos turísticos y de aportar través de sus funciones en la actividad turística de la región.

Sin embargo los encuestados también mencionan que existen otros factores que generan descontento laboral (45%), como las deficientes herramientas para la sistematización de su trabajo, ya que las computadoras con las que cuenta la entidad ya están obsoletas dificultándoles el trabajo cotidiano.

Así mismo el personal de la institución es consciente que el clima laboral también influye en desempeño, considerando que es necesario generar actividades integradoras que motiven al personal y repercuta en un mejor trabajo de equipo.

A través del presente análisis y a través del marco teórico, así como antecedentes de la investigación se plantea un programa motivacional que permitan incrementar el desempeño laboral de los trabajadores del área de Turismo y Artesanía de la GERCETUR LAMBAYEQUE, disminuyendo las brechas que dificultan la labor interna entre trabajadores de la institución y externa a nivel de atención de los usuarios del mismo.

PROPUESTA:

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LA GERCETUR LAMBAYEQUE

Justificación del Programa: Debido al diagnóstico de la investigación realizada, se considera necesario implementar un programa motivacional dirigido a los trabajadores de la GERCETUR LAMBAYEQUE, ya que a través de este se lograría mejorar el nivel de motivación, produciendo mejoras o cambios positivos tanto en los trabajadores, como en la institución en general, contribuyendo a garantizar soluciones efectivas para el desempeño laboral y por ende mejor atención al público.

Para la estructura del programa motivacional, se toma como modelo referencial al enfoque de Gestión por Resultados, de la Gestión Pública.

Objetivo del programa:

Proponer un programa motivacional dirigido a los trabajadores de la institución pública GERCETUR LAMBAYEQUE, teniendo como base teórica las teorías de Teoría de la Organización Racional del

Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y el modelo de una Gestión por Resultados.

Destinatarios:

El Programa Motivacional está dirigido a los trabajadores públicos de la GERCETUR LAMBAYEQUE.

Estructura del Programa Motivacional:

1. **Actividades Preparatorias:** Se desarrollarán reuniones previas, liderado por el Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo y el personal del Área de Turismo y Artesanía. Dichas reuniones pretenden generar un compromiso de cambio, dando referencia de la realización de actividades motivacionales e incentivos favorables a los trabajadores.
2. **Conformación de Equipos:** Se conformará el **Comité de Gestión Estratégica**, cuya función es garantizar el arco direccional del programa durante su elaboración, así como su supervisión y control. Se recomienda estén conformadas por un representante de las diferentes áreas del organismo, tanto directivos, como operativos.
3. **Conformación del equipo de Análisis y Diagnóstico:** Se conformará un equipo de Análisis y diagnóstico, es decir este equipo hará un análisis exhaustivo a través de encuestas, entrevistas y talleres con el personal de la organización, con el fin de conocer sus expectativas de desarrollo personal y profesional, a fin de determinar que las estrategias planteadas en el programa de motivación vaya acorde a las exigencias de los trabajadores.
4. **Análisis Situacional y Formulación De Estrategias I,** Esta fase supone el comienzo de la implantación del modelo de

gestión por resultados en campo. Es decir una vez realizado el diagnóstico de las expectativas de los trabajadores, se procederá a determinar los tipos de motivaciones, ya sean extrínsecas o intrínsecas, monetarias o no monetarias.

5. **Análisis Situacional y Formulación de Estrategias II**, El producto obtenido en la fase anterior es el insumo básico sobre el cual se desarrollarán los **talleres del programa** con la participación del Comité de Gestión Estratégica. El objetivo de estos talleres es someter a la primera versión el programa de motivación y sus estrategias, a la crítica y ajuste, una vez realizados los ajustes necesarios, **el Plan o programa será presentado por el Comité de Gestión Estratégica ante el máximo responsable del organismo, es decir ante el Gerente Regional.**

6. **Diseño y Análisis**: se llevará a cabo un primer análisis de eficiencia y eficacia, identificando en la medida de lo posible, costos, procedimientos, puntos de control y productos finales. En segundo lugar, se **analizarán los indicadores de resultado existentes y/o posibles** para cada de las propuestas planteadas. Además, se asignarán los recursos humanos, materiales y financieros existentes para el logro de los productos finales fijados de modo de adaptar los indicadores de resultado a la realidad presupuestaria del organismo.

El Diseño según los estudios previos y los resultados obtenidos en la encuesta, da como resultados ciertos indicadores, los cuales serán parte de las fases del Programa en su diseño.

FASE 1: Formación Personal y Profesional

Descripción de la Propuesta de Formación y Actualización:

“Esta propuesta se basa en la asignación de diferentes Cursos o talleres dirigidos a los trabajadores, cuya temática será abordada según la exigencia de los trabajadores” (Hernández, 2012). Para ello se deberá contar con equipos consultores en Turismo a quien deberán solicitar una lista de cursos y/o talleres, y que sea sometido a consideración por todos los empleados y sean ellos quienes seleccionen el curso de su interés.

Es importante destacar, que estos cursos de formación y actualización deberán realizarse con un mínimo de tres (3) meses y poder cubrir la necesidad de formación y actualización de todos los grupos de trabajadores y deberá supervisarse por el Comité de Gestión Estratégica.

Descripción de la Formación:

TEMAS: Según los sugeridos por los trabajadores y autoridades	
Estudio: Curso / Taller / Seminario	Modalidad: Presencial
Régimen: Trimestral	Nº de Participantes: Según número de trabajadores por área institucional y la actividad formativa.

“Una vez que se plantean los objetivos que se desea alcanzar con la elaboración del plan de capacitación, se empieza a seleccionar los módulos y luego se procede a solicitar la estructuración de los cursos seleccionados; para destacar las competencias, o actividades a desarrollar y

estrategias seleccionadas para el logro de las mismas”.
(Hernández, 2012)

El programa de Formación y Actualización estará dirigido a:

- Autoridades GERCETUR LAMBAYEQUE:

Los cuales recibirán formación y actualización que le permita instruirse y sensibilizarse ya sea formativa o informativamente en temas actuales relacionados a sus encargos.

- Trabajadores GERCETUR LAMBAYEQUE:

Les permitirá capacitarse y actualizarse en temas actuales; haciendo hincapié en todo lo concerniente a la gestión pública. Ello con la finalidad de incrementar el desempeño de sus labores.

FASE 2: Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la GERCETUR LAMBAYEQUE.

“Esta fase se llevara a cabo con la finalidad de hacer reconocimientos de las sugerencias y presuntas fallas que los trabajadores quieran comunicar a sus superiores y de igual manera, que se le puedan dar las soluciones pertinentes. Se desarrollará a través de las siguientes estrategias” (Hernández, 2012):

1. **“Colocación de un buzón de sugerencias:** Donde los trabajadores podrán manifestar de forma escrita, cualquier eventualidad o sugerencia relacionada a su área de trabajo este buzón estará permanentemente en el sitio de trabajo, teniendo una revisión semanal del mismo, para luego hacer una evaluación y tomar las medidas pertinentes a los distintos planteamientos”.
(Hernández, 2012)

2. **“Reuniones en el sitio de trabajo dirigidas por los directores de cada área:** Estas reuniones se realizarán con el fin de analizar y discutir problemas, incidentes, sugerencias, inquietudes inherentes al área de trabajo” (Hernández, 2012). “Estas reuniones deben efectuarse por lo menos una (1) vez al mes y deben estimarse de mucha importancia puesto que al atenderse las diferentes situaciones, los trabajadores sienten que sus distintas opiniones son tomadas en cuenta, lo que favorece al incremento de la motivación”. (Hernández, 2012)

FASE 3: Incentivos para los trabajadores:

1. **“Incentivos a los trabajadores destacados en sus áreas de trabajo (trabajador del mes o la mejor área del mes):** Esto puede realizarse mediante la evaluación mensual y anual de los trabajadores en el desempeño de sus actividades y premiar a los más destacados a través de la entrega de reconocimientos y otros estímulos que el gerente estaría dispuesto a entregar según su presupuesto (tales como cestas alimentarias, bonos monetarios, y premios varios) por cada área y/o coordinación de trabajo” (Hernández, 2012). “Tomando ítems para las evaluaciones como lo son: asistencia, puntualidad, desempeño, compañerismo, entre otros que podrían ayudar a descifrar quien podría optar por tan valiosa premiación”. (Hernández, 2012)
2. **“Festividades:** 1 de mayo, semana aniversario y fin de año son las acostumbradas fiestas que se realizan en pro de mantener la alegría de los trabajadores, se propone incorporar mejores estrategias para la animación de las mismas con el fin de evitar la

monotonía todos los años e incluso cambiar constantemente los productos ofrecidos en las cestas navideñas y las premiaciones para los trabajadores, las cuales deben estar a la altura de la situación otorgándoles así, lo que se merecen como incentivo”. (Hernández, 2012)

“FASE 4: Desarrollar el interés y la participación individual o grupal: La fase cuatro tiene como objetivo desarrollar el interés y la participación individual o grupal, a través de la creación de concursos internos o competencias”. (Hernández, 2012)

1. **“Concursos:** Se realizan entre trabajadores a modo de poner su ingenio a prueba y que ellos demuestren, de una manera u otra que pueden realizar actividades paralelas a su labor. Podrían ser concursos de cantos, de baile”. (Hernández, 2012)

“Este método se puede emplear en fechas específicas del año como por ejemplo, semana aniversario, día del trabajador, navidad”. (Hernández, 2012), así como en el día mundial del turismo.

2. **“Competiciones:** Esta estrategia mantiene la misma finalidad de los concursos, sólo que las actividades empleadas serían distintas. Se realizarían actividades como torneos deportivos, conformando equipos de las áreas de la institución”. (Hernández, 2012)

Cabe resaltar que dichos aspectos que conforman la propuesta permiten abarcar los siguientes aspectos:

- sueldo y beneficios
- política de empresa y organización
- relación laboral

- ambiente físico
- supervisión
- status
- seguridad laboral
- logros
- reconocimiento
- independencia laboral
- responsabilidad
- promoción
- crecimiento
- madurez
- consolidación

La cual tiene como sustento a la Teoría de Motivación e Higiene.

Los resultados de dicha propuesta motivacional, permitirán fortalecer a la institución, mejorando el clima laboral, profesionales competentes y sobre todo que la misión y objetivos institucionales sean compartidos entre todos los servidores públicos (Enfoque Sistémico).

Esquema de la propuesta:

ACTIVIDADES	FECHA												RESPONSABLE	MATERIALES	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC			
FASE I: Formación Personal y Profesional:													Gerente Regional	Auditorio y equipo audiovisual	
Capacitación en Liderazgo	X														
Capacitación en Gestión Pública			X												
Capacitación en Gestión de Destinos Turísticos					X										
Capacitación en Gestión del Patrimonio Cultural							X								
Capacitación en Proyectos Turísticos									X						
Fase II: Mejorar la Comunicación entre autoridades y empleados públicos.													Gerente Regional	Ambiente de reuniones.	
Instaurar Buzón de Sugerencias	x														

Reuniones mensuales con trabajadores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	Apoyo de Jefaturas	
Fase III: Incentivos para los trabajadores.													Apoyo de Jefaturas	Incentivos por tipo de motivación.	
Premiación mensual al mejor trabajador.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Apoyo de Jefaturas	
Celebración de Fechas importantes					x		x		x				X	Comisión de trabajadores	
Fase IV: Desarrollar el interés y la participación individual o grupal.													Jefaturas de áreas	Incentivos por tipo de motivación.	
Concursos en fechas festivas.					x		x		x				X	Apoyo Comisión	
Torneos deportivos					x				x					Apoyo Comisión	

7. **Elaboración y Puesta en Marcha del plan o programa:** Esta fase, cuyo producto final es la puesta en marcha del programa de motivación del organismo, supone la realización de actividades en línea con las planteadas en la fase anterior propuestas y validadas. Esta actividad deberá ser encaminada por la Comité de Gestión Estratégica y supervisada por el Gerente Regional. Además, se efectuará un **análisis de los recursos existentes y requeridos para abordar la puesta en marcha del plan o programa**. En ese sentido se identificarán posibles asistencias externas y se definirán los términos y condiciones para viabilizar su contratación, como es el caso de consultoras en turismo, apoyo académico de universidades, etc.
8. **Control de Gestión:** La implantación de un modelo de gestión por resultados persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control en los resultados y no sólo en los procedimientos. En este marco, los indicadores de resultado se convierten en un insumo central porque permitirán medir el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados. Dentro de esta operación reconocemos que se debe realizar un Monitoreo de la ejecución y avance del programa y análisis de la repercusión en el clima laboral y por ende en su desempeño. Finalmente se documentarán los procedimientos realizados con el fin de sentar las bases para la segunda etapa.
9. **Construcción de Viabilidad:** A fin de implantar un modelo de gestión que sea autosostenido en el tiempo es menester vincularlo con reformas de carácter horizontal que, involucrando a la totalidad de las áreas de la institución, generen las condiciones de viabilidad del modelo de gestión por resultados.

CONCLUSIONES

A través de la investigación se logró diagnosticar el actual desempeño laboral del personal administrativo de la entidad, en la cual se pudo constatar que las funciones que desempeñan en pro del desarrollo turístico regional les motiva por ser un eje económico integrador y dinámico, sin embargo perciben que a pesar de la labor que realizan, sus competencias y capacidades profesionales son muy pocas veces consideradas en el trabajo, generando ello una desmotivación y disminución del clima laboral, al considerar que no pueden asumir cargos importantes y mejor remunerados porque las autoridades desconocen de su valor profesional.

Se analizaron los indicadores que forman parte de un Programa de Motivación, utilizando para ello el estudio de antecedentes y bibliografía especializada, así como teorías que sustentan la propuesta de investigación, en la cual se considera que dichos indicadores están relacionados con: Formación y actualización, comunicación empleador-colaborador y participación individual y grupal.

Se diseñó un Programa de Motivación para el personal del área administrativa de la GERCETUR LAMBAYEQUE, la cual consta de diversas Fases, que se basan en las Teorías de Teoría de la Organización Racional del Trabajo, Teoría de motivación de Herzberg y de un Modelo de Gestión por Resultados: **Formación Personal y Profesional, Mejorar la comunicación entre las autoridades y los empleados públicos de la GERCETUR LAMBAYEQUE. , Incentivos para los trabajadores y Desarrollo del interés y la participación individual o grupal.** A través de la ejecución de este se lograra mejorar el nivel de motivación, produciendo cambios positivos tanto en los trabajadores, como en la institución en general, contribuyendo a garantizar soluciones efectivas para el desempeño laboral y por ende mejor atención al público.

SUGERENCIAS

Para el incremento del desempeño laboral de los trabajadores, se sugiere que la GERCETUR LAMBAYEQUE asuma la responsabilidad de poner en práctica los mecanismos y herramientas indispensables para la ejecución del Programa de Motivación, a fin de generar los incentivos necesarios que permitan a un mediano plazo la eficiencia en el trabajo y mejor servicio de los usuarios.

Se recomienda al Gerente Regional que para la aplicación del Programa de Motivación se tome un mayor realce en las estrategias relacionadas con la comunicación entre las autoridades y empleados públicos; ya que a través de ello se podrá determinar las necesidades prioritarias que permitan la generación de incentivos intrínsecos y extrínsecos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adair, J.(1992). *¿Cómo motivar? ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?* Editorial Legis. Bogota. Colombia.
- Aplicación de Incentivos en el Sector Público. Dirección General del Presupuesto Público.* Ministerio de Economía y Finanzas. Perú. Enero 2012.
- Baptista L., Fernández C. y Hernández R, (2006) *Metodología de la investigación científica.* (cuarta edición) México: Ed. Mac Graw Hill Interamericana editores.
- Biasca, Rodolfo, *Gestión de cambio: El modelo Biasca* (Argentina, Editorial El cid editor, 2005
- Carta Iberoamericana de la Función Pública.* V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2003)
- Del Carmen, Ma.: *gestión empresarial* (México, Ediciones Díaz santos, 2013) pág. 62
- González, P. (2012). *Análisis de estrategias motivacionales para mejorar el rendimiento laboral en el centro de capacitación turístico regional Nueva Esparta.* Colegio Universitario Hotel Escuela de los Andes Venezolanos. Trabajo de grado para optar el título de Master en Servicios Turísticos.
- Kelinger, F.N. y Lee H.B. (2002) *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* .México: McGraw Will Interamericana Editores.
- Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Personales. Departamento Administrativo de la Función pública. Colombia (2007).
- Vásquez, M (2011). *Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M. CHICLAYO.* Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Trabajo de grado para optar el título de Licenciado en Enfermería.

ANEXOS

INSTITUCIÓN:

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL	Fecha:
GERENCIA REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	

A continuación se presentan una serie de preguntas elaboradas con el propósito de determinar la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en ésta. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" sobre la opción con la que esté de acuerdo:

		5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
1	Los incentivos económicos que recibo en GERCETUR satisfacen mis necesidades básicas.	0	11	6	2	0
2	Me siento motivado para realizar mis actividades diarias	0	7	8	3	1
3	Mis capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo.	1	2	9	4	2
4	Se reconocen mi esfuerzo y dedicación.	0	0	10	6	2
5	Mi trabajo me posibilita beneficios sociales adecuados (vacaciones, licencias).	1	14	2	1	0
6	Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades.	0	4	9	5	0
7	Me siento seguro y estable en mi trabajo.	0	0	13	5	0
8	Me gustaría cambiar de empleo.	0	0	4	8	6
9	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional.	0	0	5	11	2
10	He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar.	0	2	12	3	1
11	Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.	0	4	12	2	0
12	La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos.	0	0	6	8	4
13	Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales.	0	4	13	2	0
14	Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes.	3	9	5	1	0
15	Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valoradas por mi superior.	0	4	13	2	0
16	El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado.	0	5	10	3	0
17	Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.	0	6	9	2	0