



Trabajo Final de Graduación

“Proyecto de aplicación profesional”

PLAN MOTIVACIONAL PARA EMPLEADOS PÚBLICOS DEL SECTOR  
ADMINISTRATIVO DEL MUNICIPIO DE RIVADAVIA.

Brizuela Andrea

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

2019

## Índice

### Capítulo I. INTRODUCCIÓN

-Resumen .....	4
-Abstract .....	5
-Introducción .....	6
-Justificación .....	7
-Marco de referencia institucional .....	8
-Objetivos de investigación .....	9
-Marco teórico .....	10

### Capítulo II. METODOLOGÍA

-Ficha técnica .....	23
-Descripción y fundamentación de la ficha .....	24

### Capítulo III. RESULTADOS

-Análisis de datos .....	25
-Conclusiones diagnosticas .....	32

### Capítulo IV. PLAN

-Introducción y fundamentación de la propuesta .....	34
-Objetivos de la propuesta .....	34
-Etapa estratégica .....	35
-Etapa táctica .....	37
-Etapa presupuestaria .....	45

-Diagrama de actividades .....	48
-Conclusión .....	49
-Bibliografía .....	51
-Anexos	
Anexo 1: Referencia institucional .....	52
Anexo 2: Organigrama del municipio .....	54
Anexo 3: Entrevista al responsable del personal .....	55
Anexo 4: Entrevista con encargada del personal administrativo .....	58
Anexo 5: Encuesta al personal administrativo .....	60
Anexo 6: Análisis de datos cuantitativos .....	62

## **Agradecimientos**

A mis padres que me apoyaron, confiaron en mí, y me dieron la oportunidad de comenzar una carrera universitaria.

Principalmente quiero agradecer a mi gran pilar de vida, mi mamá por acompañarme y escucharme siempre a pesar de la distancia, y por guardar el secreto cada vez que iba a rendir un parcial o final, fiel a mi cábala.

A mi hermano, que me impulsaba a que siga y que nunca afloje.

A mis amigos por comprenderme, acompañarme y ayudarme en cada momento de mi carrera, algunos más cerca y otros más lejos por la distancia, pero siempre firmes.

A mi gran amiga y colega Silvina que, sin su asesoramiento, consejos y paciencia no lo hubiese logrado.

A mi primer compañera y amiga que me dio esta carrera, que siempre me ayudo y guío en esta etapa universitaria, Romina.

A mi tutora Daniela Rinconez por su predisposición y compromiso en cada mensaje y entrega.

A todos y cada uno de ellos, muchas gracias.

## **Resumen**

El siguiente trabajo de aplicación se desarrolla en la Municipalidad de Rivadavia, provincia de Buenos Aires.

Se trata de una organización gubernamental cuya visión está relacionada con un cambio de mentalidad referida a que todos sean partícipes necesarios del destino de Rivadavia y no solo los funcionarios públicos, bajo el concepto de corresponsabilidad, en calidad de vida y oportunidades. En la cual a lo largo de la investigación se establece la carencia de políticas de Recursos Humanos y por esta razón disminuye la motivación de los empleados administrativos del Municipio.

Por lo tanto, se propone un plan motivacional acorde al personal y municipio, con el objetivo principal de conocer e indagar el área administración de la institución pública.

Palabras claves: Administración de Recursos Humanos, motivación, factores de motivación, motivación intrínseca, motivación extrínseca, organizaciones públicas, incentivos motivacionales.

## **Abstract**

The following application work takes place in the Municipality of Rivadavia, province of Buenos Aires.

It is a governmental organization whose vision is related to a change of mentality in which all are necessary participants of the destiny of Rivadavia and not only public officials, under the concept of co- responsibility, in quality of life and opportunities. In which, throughout the investigation the lack of Human Resources policies is established and for this reason the motivation of the administrative employees of the Municipality decreases.

There fore, a motivational plan is proposed according to the aforementioned personnel and municipality, with the main objective of knowing and inquiring into the administration area of the public institution.

**Keywords:** Human Resources management, motivation, motivation factors, intrinsic motivation, extrinsic motivation, public organizations, motivational incentives.

## **Introducción**

El objetivo de este trabajo es investigar si la motivación del personal administrativo del municipio de Rivadavia está relacionada con la ausencia de políticas de Recursos Humanos. La misma es una organización pública, ubicada en la ciudad cabecera del partido; que posee como valores fundamentales: transparencia, participación, colaboración y eficiencia.

A partir del objetivo planteado surge el siguiente Proyecto de aplicación profesional, este cuenta con distintos apartados:

En primer lugar, se explicará el tema a tratar junto a su justificación. Luego se realizará una breve referencia institucional del Municipio exponiendo objetivos, misión, valores, y cantidad de empleados que la componen.

En segundo lugar, surgen los objetivos generales y específicos del cual se pretende el desarrollo del proyecto. Posteriormente, se expone el marco teórico que contiene teorías básicas sobre las cuales estarán basados los objetivos de esta investigación.

En tercer lugar, se explicará la metodología en la cual se recolecta la información para luego diagnosticar la situación actual de la organización.

Y, por último, se relevan los datos obtenidos y dan a conocer las primeras conclusiones diagnósticas, donde se propone un plan motivacional acorde a las necesidades existentes y en el cual será beneficioso para el personal administrativo y el municipio.

## **Justificación**

Para justificar este proyecto de aplicación se tuvieron en cuenta los siguientes puntos de vista:

Desde el criterio teórico, resolver la problemática permitirá conocer las políticas de recursos humanos actuales del municipio ya que es sumamente importante para el éxito de la empresa, provocando motivación en empleados administrativos.

Por otra parte, el aspecto metodológico, este proyecto da la oportunidad de conocer, entender y aplicar un plan específico para implementar y desarrollar estrategias en la Municipalidad de Rivadavia que permitirá identificar las políticas aplicadas relacionadas con la motivación del personal.

Y por último el lado práctico, los resultados obtenidos mencionarán si la motivación del personal está relacionada con la falta de políticas de recursos humanos y sobre esto tomar acciones que permitirán detectar oportunidades de mejora para el desarrollo de la empresa.



## **Marco de Referencia Institucional**

El 16 de mayo de 1904, se funda el pueblo en principio denominado Carlos A. Diehl, su nombre se debía al pionero que solicitó la creación del pueblo alrededor de la estación ferroviaria. A la misma se la denomina América y por ende los primeros pobladores empezaron a asentarse, donde término prevaleciendo por sobre el nombre del fundador.

En 1910 se sanciona la ley provincial 3.273 que creaba el partido de Rivadavia, en honor al primer presidente argentino. Tal nombre impuesto también a la ciudad cabecera, que hasta el momento tenía un notable crecimiento, pero entre los vecinos siguió en uso el topónimo América, siendo este el más elegido por los habitantes.

Durante las décadas siguientes el municipio creció, en la primera mitad del siglo XX, se construyó el palacio municipal, se asfaltaron las calles y la ciudad se dotó de escuelas y centros recreativos.

A pesar de que los vecinos soportaron muchos cambios, finalmente en 1977 pese al golpe militar, el ferrocarril provincial cierra sus puertas. Sin embargo, en 1989 los pobladores recuperaron en forma oficial el nombre “América”, siendo en la provincia uno de los pocos casos donde la ciudad cabecera no coincide con el nombre propio del partido.

Actualmente el palacio cuenta con 590 trabajadores, teniendo en cuenta que su misión es profundizar un gobierno participativo, humanista, sensible y cercano con vocación de servicio; con una administración transparente y eficiente.

Con respecto a la visión está relacionada con un cambio de mentalidad en la que todos sean participes necesarios del destino de Rivadavia y no solo los funcionarios públicos, bajo el concepto de corresponsabilidad, en calidad de vida y oportunidades.

**Objetivo General de Investigación:**

Investigar si la motivación del personal administrativo del Municipio de Rivadavia está relacionada con la ausencia de políticas de Recursos Humanos.

**Objetivos específicos de investigación:**

- Analizar e identificar políticas de Recursos Humanos aplicadas al municipio.
- Determinar la importancia de generar políticas de Recursos Humanos para la motivación del trabajador.
- Relevar acciones existentes de motivación de los empleados administrativos.
- Identificar programas motivacionales que existan para aplicar al sector administrativo.

## **Marco Teórico**

En administración de empresas la terminología Recursos Humanos se refiere a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización.

Las personas constituyen el único recurso vivo y dinámico de la empresa, capaz de llevarla al éxito y enfrentar los desafíos del entorno global. Además, se encuentran encaminadas al crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, a pesar de sus distintas metas todas comparten una finalidad que es alcanzar el objetivo empresarial a la cual pertenecen.

Si bien la tarea principal del área es contribuir al mejoramiento o éxito de la organización a través de la aplicación de programas eficientes de gestión de recursos humanos y esto se logra proveyendo, manteniendo y desarrollando trabajadores altamente calificados y motivados para alcanzar los objetivos de la institución.

Como sostiene Martha Alles (2008) la administración de Recursos Humanos es de suma importancia en las organizaciones tanto privadas como públicas para los gerentes, de todas las áreas.

Por el contrario, perjudica teniendo personal desacertada en los puestos, alta rotación o distinta a la deseada, empleados insatisfechos, no comprometidos, no capacitados o que estándolo en el momento de la incorporación a la empresa pierden su nivel como así también trabajadores que creen que su sueldo es injusto.

Por ello, para evitar estos inconvenientes es indispensable que los gerentes cuenten con buenas herramientas, es decir no solo una temática del área, sino que debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización. (Martha Alles, 2008, p.19).

### Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son reglas o directrices que sirven para garantizar el desempeño adecuado de acuerdo con los objetivos deseados; surgen de la cultura y filosofía organizacional, de modo que son guías para la acción.

Por tal motivo, se refieren a la manera en la que las organizaciones desean tratar a sus trabajadores para alcanzar sus metas, pero uno de los problemas de la actualidad es la aplicación de políticas inoportunas en las organizaciones. Entre estas encontramos la carencia de motivación en sus empleados, también la falta de profesionales capacitados para afrontar

retos en el ambiente laboral. Por ello, se debe incluir la motivación como una influencia en la organización para mejorar ideas y competir en este mundo globalizado.

Además, son importantes las políticas interiores que activan la motivación como arma para alcanzar metas y objetivos en este mundo competitivo.

Por otro lado, las personas necesitan sentirse seguros en sus puestos y ser valorados por las empresas. De esta manera podrán satisfacer mejor los objetivos empresariales y lograr el desarrollo personal y/o profesional. A nivel personal el puesto de trabajo es el resultado del análisis e interpretación de dedicación y trabajo.

En consecuencia, las actividades de Recursos Humanos contribuyen al mejoramiento de la productividad ya que mejoran las formas de alcanzar los objetivos organizacionales y la calidad de vida del personal.

Basándose en Chiavenato (2011), se pueden mencionar los siguientes procesos:

- **Reclutamiento y selección del personal:** El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que atrae a candidatos calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la empresa; donde la empresa divulga y ofrece oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos; la siguiente etapa es la de selección, la cual consiste en elegir al candidato más adecuado para el sitio adecuado a fin de cubrir el/los puestos disponibles. Con la intención de solucionar dos problemas; por un lado, adecuar al candidato al trabajo y por el otro que el mismo sea eficaz y eficiente en el puesto ocupado.
- **Capacitación y desarrollo:** Capacitar es educar a los empleados de la organización en donde adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. No es un gasto, sino una inversión la capacitación. Por su parte Dessler (2011, p. 185) afirma que “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”. Con respecto, al desarrollo se vincula a un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, cambios sociales y técnicos, se reduce la tasa de rotación de los empleados, la dependencia respecto al mercado externo de trabajo aumenta el nivel de satisfacción laboral. Por ello existe una diferencia entre ambos conceptos ya que el desarrollo del capital humano de la empresa es a largo plazo, y la capacitación es para un puesto específico.

- **Evaluación de desempeño:** En este proceso se estima el rendimiento global del empleado, es decir su contribución total a la organización en el cual justifica su permanencia en la empresa. Dicho de otra manera, se evalúa el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo y su potencial de desarrollo. Las evaluaciones de desempeño garantizan un buen clima laboral y de respeto.
- **Motivación:** Es importante saber que la terminología “Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” además de entender que para motivar a una persona es necesario darle motivos para que lo realice.
- **Higiene y seguridad laboral:** Cuando nos referimos a la Higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos que pretenden preservar la integridad física y mental del trabajador, protegiéndolo de los riesgos propios a las tareas del puesto y al ambiente físico donde realiza la labor. Además, se aspira a la prevención y diagnóstico de riesgos laborales.

En relación con la Seguridad laboral el autor nos expresa que es el conjunto de medidas técnicas educativas, médicas, psicológicas para evitar accidentes, ya sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o adiestrar a las personas para que adopten medidas preventivas, lo cual es vital para un buen desempeño en el trabajo. Por lo tanto, ambos conceptos se enlazan para garantizar el bienestar laboral y así evitar riesgos derivados del trabajo.

- **Remuneraciones y beneficios:** La remuneración es la recompensa que recibe el individuo a cambio de hacer tareas en la empresa, se dice que es el elemento principal para mantener motivados a los trabajadores; en donde reciben sueldos y salarios a cambio de realizar tareas organizacionales, es una relación de intercambio entre las personas y la organización. Respecto a los beneficios, son formas de compensación fuera del salario declarado al trabajador los mismos pueden ser gastos médicos, seguro de vida, transporte, alimentación, etc.
- **Relaciones laborales:** Se involucra a los vínculos externos de la organización con las entidades gremiales, sindicales y políticas de sus colaboradores; ligadas al trabajo del personal, se negocian y acuerdan con los sindicatos. “Las relaciones laborales son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros por conducto de sindicatos” (Chiavenato, 2011, p.304).

## Importancia de generar políticas de Recursos Humanos

Como sostiene Martha Alles (2008), los Recursos Humanos son estratégicos porque:

- La táctica del área es añadir valor a la compañía y definir la Visión, Misión y función de recursos humanos.
- La estructura de recursos humanos diagnostica y mejora la función del área, para proporcionar servicios a la organización. Realiza una técnica asegurando que se concreten las políticas su área.

Al respecto cualquier profesional o empresario responderá “Las personas que integran la organización representan un valor estratégico para la misma”. Se dice que los recursos humanos son estratégicos, pero no se actúa en consecuencia. (Martha Alles, 2008, p.25).

Desarrollar la capacidad estratégica de las personas que constituyen la organización, demanda de un sólido compromiso del área con los planes estratégicos de la misma. El responsable del sector deberá abandonar el viejo rol de jefe de personal para realizar el adecuado cumplimiento de las leyes. Está obligado a saber y hacer propia la estrategia organizacional como así también desenvolver reglas laborales para llevar adelante.

Por otro lado, Dessler y Varela (2008) mencionan que la estrategia es el proyecto de la empresa u organización donde se ajustan sus debilidades y fortalezas internas, acorde a las oportunidades y amenazas externas, donde su objetivo principal es sostener una ventaja competitiva.

En el caso de las estrategias de recursos humanos se unen con las generales de la empresa, para determinar aspectos sobre el cual trabajar. Una organización puede decidir focalizar su atención en la calidad, ya sea de un producto o servicio, o bien en la competitividad a través de la formación continua de su personal, en el buen clima laboral, etc. Cualquiera de estos aspectos puede ser considerado “centro de atención” en una empresa en un determinado momento. Si así lo detalla la organización, deberá actuar en consecuencia.

A pesar de ello, las empresas deben afrontar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única solución es la participación acorde de su gente. Los gerentes de las diferentes áreas en conjunto con el de Recursos Humanos deberán crear climas adecuados para lograr la alineación de las personas con la estrategia, por lo tanto, es sumamente importante preocuparse por los empleados.

Como ya se mencionó en el objetivo general de este proyecto de aplicación los temas a tratar son las políticas o estrategias de Recursos Humanos y Motivación, por lo cual es indispensable la definición de la organización.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, y a fin de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, 2009, p. 6).

Así mismo las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades. Igualmente, existen diferencias en lo jurídico, social y cultural. “Las diferencias entre empresas públicas y privadas se encuentran en las reglas legislativas. Entre ellas podemos citar la desigualdad de trato laboral y posiblemente legislativo entre los servidores del Estado y los particulares” (López, 1998, p. 15).

Por su parte Gordillo, menciona que este tipo de empresas públicas o del Estado, en sentido restringido es el constituir una solución intermedia e híbrida entre el tradicional ente autárquico o autónomo (claramente estatal, dotado de poder público). Estas empresas estatales se caracterizan porque no pueden ser declaradas en quiebra, ya que sus actos son administrativos, sus directivos superiores son funcionarios públicos, sus títulos tienen fuerza ejecutiva, sus bienes no son embargables cuando están afectados directa o indirectamente al uso público, tiene un régimen propio de contrataciones, pueden realizar cierto número de contratos bajo el derecho privado, son demandadas ante los tribunales ordinarios, sus obreros y empleados se rigen por el derecho laboral o el derecho comercial, etc.

Para las empresas estatales existen sistemas salariales de compensación con diez o más modalidades, al igual que indemnizaciones por terminación de contrato y todo tipo de beneficios ganados por los sindicatos. En las relaciones de los trabajadores particulares hay más simetría; se da más la igualdad teórica entre iguales.

Por lo contrario, las empresas del sector privado buscan la eficiencia por medio de la maximización del beneficio. Las mismas como menciona Merlano (1983) “se enfrentan a un ritmo acelerado de cambios en las innovaciones, en la ciencia, en lo tecnológico y en conceptos acerca de la naturaleza del ser humano” (p. 31).

Sin embargo, Gómez (1993) describe que las diferencias entre empresas públicas y privadas han desaparecido en cuanto a sus manejos de una y otra; se encuentran las diferencias en el ambiente de cada empresa en ciertos sectores y niveles, pero no por ser privadas y públicas, sino por el objeto de su actividad. En algunos puntos de vista el ambiente influye para determinar algunas relaciones causales, pero no requieren una teoría propia.

### Motivación

La motivación es definida por Chiavenato (2009) como “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (p. 41). Por otro lado, Robbins (1994) la define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p.168). De esta manera, podemos decir que la motivación es un proceso para satisfacer una necesidad; su función principal en las organizaciones es mantener a sus empleados con estímulos positivos para llevar a cabo los objetivos.

Mientras que la desmotivación es el desinterés generalizado por desarrollar las actividades o funciones del puesto; una pérdida del entusiasmo por realizar metas. Entre las razones o causas si bien son muchas, se encuentran la mala remuneración, no reconocer la labor del trabajador, empleados no motivados, falta de oportunidades, desigualdad con sus pares, carencia de comunicación, jefes que no escuchan a sus empleados, exceso de presión, falta de información con respecto a la organización, empleados disconformes, etc. todas estas causas son las que provocan desmotivación.

Existen distintas teorías motivacionales entre la más conocida es la de Maslow quién postulo la **Jerarquía de las Necesidades**. Basada en cinco

tipos de necesidades:

**Fisiológicas:** hambre, sed, sueño, reposo, abrigo, deseo sexual y otras necesidades corporales.

**Seguridad:** Incluye la seguridad, y protección contra daños materiales y emocionales.

**Sociales:** Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus





compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

**Estima:** Relacionadas con la manera de como la persona se ve y valora, es decir la confianza en sí mismo (autovaloración y autoestima), como así también la necesidad de aprobación y reconocimiento social (estatus, reputación y orgullo personal).

**Autorrealización:** Es el impulso para superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Se relaciona con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, como así también la utilización de sus talentos.

Cuando se satisface una parte de cada una de estas necesidades, domina la siguiente; es decir que el individuo va ascendiendo por los estratos de la pirámide. Por lo tanto, para motivar a alguien, según Maslow, tendrá que comprobar en qué nivel de la pirámide se encuentra y centra en satisfacer las necesidades de este nivel o del siguiente superior. (Chiavenato,2009).

Herzberg en cambio, modifico la teoría de Maslow y se basó en dos factores:

**Factores higiénicos:** referidos a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, tanto condiciones físicas como ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, clima laboral entre dirección y empleados, etc.

La expresión higiene se refiere a su carácter preventivo destinado a evitar la insatisfacción que se localizan en el ambiente donde las personas desempeñan su labor.

Según las investigaciones del autor, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, no consiguen elevar la satisfacción y cuando la elevan no logran sostenerla por mucho tiempo: aunque cuando son precarios provocan la insatisfacción de los trabajadores.

**Factores motivacionales:** referidos al contenido del puesto, tareas y obligaciones relacionadas con este, producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad entre los que se encuentran el sentimiento de realización, reconocimiento y crecimiento profesional.

Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, se refiere a lo que él hace y se relaciona. Según Herzberg, el efecto sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos provocan satisfacción en las personas. En cambio, cuando son precarios la evitan.

Por su parte Ryan y Deci (2000), en un trabajo publicado en la Revista American Psychologist, menciona dos fuentes de motivación:

**Extrínseca:** Cuando lo que capta al individuo no es la acción que realiza en sí, sino lo que recibe a cambio de la actividad desempeñada. Por ejemplo, un reconocimiento social o una recompensa económica. En esta ocasión, responde a las necesidades materiales que se satisfacen desde el exterior de la persona y a la interacción con el mundo físico que lo rodea.

Esta fuente de motivación hace foco en la meta y no en el proceso. En ocasiones las personas piensan que la motivación extrínseca es superficial o vacía, pero puede ser una fuerza muy poderosa. La mayoría de las cosas difíciles se vuelven más tolerables cuando se tiene algo que obtener al final.

En las empresas esta motivación ha sido utilizada para motivar a los colaboradores mediante: recompensas tangibles (promociones, comisiones, bonos anuales, incentivos y/o castigos) e intangibles (alabanzas, elogios, etc.).

**Intrínseca:** Cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin necesidad de que alguien le dé un incentivo externo. Un ejemplo propio de esta fuente es un hobby, como la posibilidad de aprender y crecer. Responden a las necesidades vinculadas con las capacidades de incorporar conocimientos y desarrollarse.

Por otro lado, siguiendo a los autores ya mencionados en su Teoría de la auto-determinación (TAD) postulan que las conductas intrínsecas están basadas en ciertas necesidades psicológicas innatas, que las personas buscan satisfacer. Estas necesidades son:

- **Autonomía:** Sensación de criterio propio al realizar la tarea y al obtener el resultado. La persona demuestra iniciativa y creatividad, se anima a experimentar para encontrar nuevos procedimientos de hacer las cosas. Considera que la tarea es propia y se responsabiliza de los resultados de sus decisiones.
- **Competencia:** Es el orgullo que siente la persona por estar desempeñando un trabajo de gran calidad. El individuo confía en su propio conocimiento de la labor y se siente seguro de que sabrá dominarlas en el futuro.
- **Relación o conexión:** Se basan en la búsqueda y el desarrollo de relaciones seguras. Es decir, percibir que puede establecer vínculos saludables y sentir que tienen una conexión genuina con los demás.

En la actualidad las organizaciones están centrando sus esfuerzos en involucrar a los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, planteándoles objetivos desafiantes pero alcanzables, es decir que estén lo suficientemente distantes de la situación actual como para generar estímulo para el logro, pero no demasiado como para que este se perciba como imposible. El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación, por lo cual, el último punto es el **feedback**, este consiste en informar al colaborador sobre el avance en el logro de los objetivos, sirve para reforzar o mejorar cuando las tareas no se están realizando de la manera correcta y para reconocer cuando las actividades se están realizando bien (Ryan & Deci, 2000, p. 68).

### Programas motivacionales

Con los programas se pretende mejorar la motivación del personal a través de incentivos, para ello se describen características del sistema de recompensa.

Chiavenato (2002) menciona al sistema de recompensas que se establece en una organización, cuya función primordial es dirigir el comportamiento de los miembros de la misma. Así como se manejan incentivos (recompensas o alicientes para estimular ciertos comportamientos) y sanciones (penas reales o potenciales para evitar comportamientos). Los incentivos son los encargados de impulsar los logros y los sistemas de recompensas impulsan al personal a trabajar a favor de la empresa. Con las sanciones se busca disminuir comportamientos que no están amparados por la organización y afectan el desempeño de ella.

La psicología aplicada define a los incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En cambio, en la administración de los recursos humanos, constituyen a estímulos no necesariamente financieros, enfocados al logro de metas determinadas.

Están orientados hacia el futuro de los logros, en el cual esperan que los trabajadores alcancen las metas en un momento determinado.

Los incentivos financieros más comunes:

- **Compensación basada en unidades:** Los incentivos con base en el número de unidades suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Por ejemplo, reciben un cierto pago adicional se recomienda combinar estos sistemas con retribuciones fijas junto con las prestaciones que la ley contempla.

Este pago de incentivos no encamina a niveles altos de productividad, debido que las personas que exceden los niveles de desempeño generan desconfianza y hostilidad a menos que en el

grupo de trabajo exista la competitividad. Finalmente, la problemática que tiene es la medición de productividad ya que desde un obrero o recepcionista por ejemplo es mínimo el control individual sobre la velocidad y producción de todo el sistema.

- **Bonos de productividad:** Los que el empleador paga por el exceso del nivel de productividad. Los trabajadores reciben una suma adicional, por cada unidad que efectúan después de llegar al nivel definido; junto con la remuneración básica fijada, es decir que es una variante adicional, que mejora la compensación recibida por hora, junto con cada unidad producida.
- **Comisiones:** Las comisiones se dan en los puestos de ventas, donde el vendedor recibe un porcentaje por cada venta.
- **Curvas de madurez:** Se desarrollaron para que el personal con calificación profesional y/o científica pueda mejorar sus ingresos, ya que al alcanzar un nivel alto de desarrollo y pago hace que el mismo no caiga en un nivel de incompetencia; por lo que los empleados se clasifican por su experiencia y productividad. Mediante esta técnica los profesionales se mantienen en niveles altos los que tienen un buen desempeño y de este modo no se sienten desmotivados y con ganas de buscar otra empresa para aumentar sus ingresos.
- **Incrementos por méritos:** Es el más difundido ya que se concede a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño. Lo decide el superior inmediato con otros superiores, uno de los problemas que trae este incentivo es que cuando la distribución de los aumentos se deforma por otros factores, el desempeño preciado no recibe reconocimiento. Por otra parte, los aumentos por méritos se limitan, y suelen conceder incrementos sólo a algunos trabajadores lo cual termina siendo señal de favoritismo.
- **Compensación por experiencia y conocimientos:** Este sistema valora el esfuerzo del trabajador sus destrezas o conocimientos, respecto a su puesto de trabajo. Se basa en lo que puede hacer y no en lo que hace el empleado. Al tener personal altamente calificado aumenta la calidad de los productos, se disminuye la contratación de personal. Entonces, al mejorar los incentivos es probable que se reduzca la tasa de absentismo y rotación.

Por lo general, los incentivos son directos es decir financieros. Sin embargo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en donde el empleado recibe certificados, placas conmemorativas, objetos decorativos e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. En esta circunstancia son los incentivos no financieros, que

sirven para alentar esfuerzos adicionales. Además de los programas que reciben por su conducta y desempeño a través de los premios específicos, los cambios en el puesto de trabajo o en el entorno pueden servir para mejorar el rendimiento. Por ejemplo, los programas para cubrir gastos de salud o educación para los trabajadores o sus hijos pueden ser un gran estímulo.

Algunos de los incentivos no financieros pueden ser:

- **Flexibilidad horaria:** Posibilidad de realizar Home Office. Flexibilidad en los horarios de entrada y salida siempre que se cumpla con la jornada o los objetivos. Jornada reducida de viernes. Facilita la conciliación personal, laboral y familiar. Además, durante el periodo estival (julio- septiembre) es recomendable establecer la jornada intensiva para que los empleados puedan disfrutar de mayor tiempo de ocio.
- **Planes de Formación:** Proporcionar planes o amplios descuentos en de formación- ya sea dentro o fuera de la organización- para que el personal complete los cursos acreditados y la formación profesional. Ejemplo: curso de inglés, Coaching, Excel, etc.
- **Realizar Voluntariados:** proporciona la oportunidad de participar en trabajos voluntarios, esto puede ofrecer no sólo un buen descanso de la oficina, pero también el beneficio añadido de la moral aumentada a través de actividades altruistas.
- **Cambios de roles:** La posibilidad de cambio de roles por un día, semana o mes, genera un ambiente desafiante, dinámico, de trabajo en equipo y las organizaciones cuentan con una visión global del negocio.
- **Reconocer los logros:** Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía. Puede ser envío de un correo electrónico felicitándolo, una carta, etc.
- **Buen ambiente:** Es importante que se dé un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Inclusión de instrumentos lúdicos, actividades de relajación que ayude a los trabajadores a desconectar durante un corto plazo de tiempo y descargar el estrés acumulado.

Otro ejemplo de los incentivos no financieros se encuentra fijado en el aumento de autonomía, responsabilidad, junto a estos también los esfuerzos que conllevan a diseñar y

rediseñar puestos a través de la rotación del puesto, la suma de tareas y el enriquecimiento del puesto son considerados incentivos no financieros que aumentan el rendimiento del personal.

- **Incentivos a ejecutivos:** Los programas también han concedido incentivos a gerentes y ejecutivos que realizan una labor vital a la compañía. Las organizaciones actuales, realizan esta práctica de vincular estímulos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en caso de incentivos a corto plazo.

En las organizaciones modernas, las compensaciones comprenden más que salarios, bonos o recompensas, en el cual incluyen prestaciones. Entre las más comunes: seguros de vida, seguros contra accidentes, gastos médicos, asistencia odontológica, prestaciones especiales por vacaciones, nacimiento de un hijo, matrimonio o muerte de familiar directo, transporte, comedor, horario flexible, guarderías para los hijos de los empleados. A este conjunto se las denomina compensaciones indirectas (pretenden satisfacer necesidades de su personal, mediante prestaciones o servicios personales).

El objetivo principal de las organizaciones es obtener un paquete atractivo de compensaciones es atraer, contratar y retener al personal. En consecuencia, los empleados se sentirán poco dispuestos a renunciar a ventajas que consideran importantes, ya que serán pocas las críticas a un programa que permite guarderías pagas para sus hijos, por ejemplo, o un transporte de su casa al trabajo.

### Conclusión del marco teórico

La definición de políticas de recursos humanos en este caso de la Municipalidad de Rivadavia es sumamente importante, ya que implican el éxito de la empresa. Además, provocan un ambiente sano, armonioso, de compromiso en el cual el personal se sienta motivado, los mismos se encontrarán en el puesto adecuado, se tomarán decisiones correctas, etc. Teniendo en cuenta que las organizaciones se encuentran en constantes desafíos el área de recursos humanos es quien tiene que crear climas oportunos para que se lleven a cabo los objetivos tanto empresarial como personal.

El hecho de tener empleados motivados implica que se “pongan la camiseta”. Por eso es indispensable que los líderes o responsables mantengan al personal informado y motivado. La motivación como menciona Robbins es el impulso por satisfacer necesidades. Estas pueden ser extrínsecas e intrínsecas teniendo en cuenta que las primeras son de gran importancia ya que motivan a terminar la tarea para obtener una recompensa final (monetaria y de

reconocimiento), pero las intrínsecas son indispensables ya que sin estas el empleado no podrá desarrollar su potencial de habilidades y competencias. Puesto que las mismas provienen del interior del individuo y están relacionadas con el placer por realizar el trabajo; en la actualidad las organizaciones priorizan las extrínsecas.

Por último, la ventaja de tener programas motivacionales hace más poderosa a la organización ya que los empleados no se sentirán desmotivados, mejorarán su rendimiento y de este modo conservarán y atraerán al personal. Los incentivos abarcan desde lo financiero (comisiones, bonos) hasta seguros de vida y prestaciones tanto para el empleado como para su familia (gastos médicos, guarderías, comedor, horarios flexibles, etc.).

## Marco Metodológico

### Fichas técnicas

Tablas de fichas que muestran las metodologías de investigación aplicadas y sus respectivas herramientas.

#### Ficha técnica de encuesta

Tipo de investigación	Descriptiva.
Metodología	Cuantitativa.
Técnica	Encuesta.
Instrumento	Cuestionario.
Población	Personal administrativo del Municipio de Rivadavia.
Criterio muestral	No probabilístico, intencional.
Muestra	55

Tabla N°1. Fuente: elaboración propia.

#### Ficha técnica entrevista 1

Tipo de investigación	Exploratoria.
Metodología	Cualitativa.
Técnica	Entrevista en profundidad Observación simple.
Instrumento	Guía de preguntas.
Población	Responsable del área de personal.
Criterio muestral	No probabilístico, intencional.
Muestra	1

Tabla N°2. Fuente: elaboración propia.

#### Ficha técnica entrevista 2

Tipo de investigación	Exploratoria.
Metodología	Cualitativa.
Técnica	Entrevista.
Instrumento	Guía de preguntas.
Población	Encargada del área administrativa
Criterio muestral	No probabilístico, intencional.
Muestra	1

Tabla N°3. Fuente: elaboración propia.



### Descripción y fundamentación de la ficha

Con el fin de recolectar información fiable para este trabajo, se utiliza un diseño de campo, para la obtención de datos primarios.

El diseño utilizado es de tipo exploratoria, ya que primeramente busca conocer el contexto sobre el tema a estudiar. Se utiliza una metodología cualitativa ya que se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven (Vieytes, 2004:69). En cuanto a la técnica de investigación, se emplea la entrevista dado que el objeto es captar lo que es importante en la mente del responsable; además el contexto es espontáneo, flexible y directo lo cual favorece y da al investigador la posibilidad de esclarecimiento y seguimiento de preguntas y respuestas para evitar cometer errores (Vieytes, 2004:661). El instrumento es la guía de preguntas.

En cuanto a la población se realizaron al responsable del área del personal y a la encargada del personal administrativo. El criterio muestral es no probabilístico e intencional ya que se considera que los responsables pueden brindar más información para cumplir con los objetivos de la investigación.

Luego de haber impartido las entrevistas y con el fin de constatar la información obtenida, se realizan las encuestas. En este caso el diseño utilizado es de tipo descriptiva, debido a que se emplean encuestas para el fenómeno con precisión. Con respecto a la metodología es cuantitativa, ya que busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable. (Vieytes, 2004:42). El instrumento de medición para las encuestas es el cuestionario.

Para aplicar esta técnica, se tomó al personal efectivamente contratado del área de administración, el total de la muestra son 55 personas que se encuentran en el Palacio Municipal. El criterio muestral utilizado es no probabilístico puesto que se efectuó, con el personal analizado vinculado con la organización.

## **Análisis de datos**

El procedimiento de recolección y análisis de datos abarco varios pasos.

Primero el contacto formal con la organización con el fin de comunicar y organizar el estudio. La aplicación de los cuestionarios estuvo a cargo del responsable del personal y su secretario, con quienes coordinamos todas las actividades dentro del municipio; los mismos fueron completados en físico por los integrantes del personal administrativo analizado. Luego, los datos recolectados fueron recopilados e incorporados a una base de datos en Excel, que permitió su análisis descriptivo.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los responsables de la oficina de personal y encargada del personal administrativo, fueron presenciales y grabadas para transcribirlas a fin de realizar su análisis en profundidad de la información y/o situación actual de la empresa.

### **1- Políticas de recursos humanos aplicadas al municipio.**

La gestión de RRHH de la Municipalidad de Rivadavia, está a cargo de la oficina de personal, actualmente el responsable del área es Mauro Rodríguez (secretario de gobierno) en conjunto con tres personas responsables de asuntos administrativos y un abogado, a cargo de los temas legales correspondientes al personal. Como se puede observar el departamento de Recursos Humanos se encuentra enfocado principalmente a dar respuesta a los asuntos administrativos.

En cuanto a las políticas en la entrevista con el responsable del personal (ver Anexo 3) mencionó la ausencia de un plan integral de gestión de RRHH, pero si una serie de acciones encaminadas a cumplir diversos objetivos.

Se indagó sobre el indicador de ausentismo el cual es bajo dependiendo de la época del año al igual que la rotación del personal. Por otra parte, cuentan con un modelo de evaluación de desempeño anual que la misma es autoevaluativa con puntuación cuantitativa por lo tanto se mide, el conocimiento del trabajo, capacidades personales, responsabilidad, predisposición, iniciativa, asistencia, puntualidad, cumplimiento de normas de seguridad, trabajo en equipo, respuesta y solución de problemas, etc.

Respecto a incentivos motivacionales ambos encargados del personal analizado nos cuentan que solo tienen un sistema de becas por estudio primario, secundario, terciario y/o universitario.

También se toma en consideración que el comportamiento del personal se controla y guían a través del “estatuto ley 14656 y ordenanza municipal 4022/17” y ante los

comportamientos inadecuados por actuación sumarial o sumario administrativo teniendo en cuenta el grado de la falta cometida.

Por otro lado, hoy cuentan con la única recompensa y/o premio llamada BRERA (bonificación por rendimiento, eficiencia, responsabilidad y asistencia) y se encuentran trabajando con un proyecto de reformas de horas extras, así lo mencionaron la encargada del sector administrativo y el actual responsable de la oficina de personal.

Cabe destacar que disponen con un plan de comunicaciones mediante memos en el cual aseguran que les ha dado resultados positivos desde que se implementó, el mismo es modificado por su encargado, en forma regular.

En ambas entrevistas los responsables coinciden que si bien no cuentan con datos formales del clima organizacional el mismo es cordial, de respeto mutuo y confianza.

Por otra parte, no disponen de planes de capacitación en el área administrativa, en consecuencia, se le preguntó al Sr. Mauro Rodríguez (actual responsable del área de recursos humanos) si consideraba que era un aspecto importante y su respuesta fue “Claro que sí, la capacitación, el desarrollo y el crecimiento profesional, personal y cultural está dentro del principio de la carrera administrativa y más que nada en esta área que la tecnología avanza demasiado y debemos contar con las herramientas necesarias.” Lo mismo nos indicó la Sra. Alicia Mercado “personalmente me gustaría que se los capacite más seguido ya que es muy necesario, más que nada por los sistemas que utilizan como el tango gestión o Excel, por ejemplo.”

Respecto a planes de motivación menciona que tienen solo incentivos económicos en algunas áreas, pero en dicho campo de acción no cuentan con ningún estímulo; cabe destacar que ambos encargados están abiertos a sugerencias o recomendaciones para el crecimiento tanto de los trabajadores como del municipio.

Una vez analizadas las acciones presentes, se debe tener en cuenta aquellos procesos comunes de la gestión de recursos humanos de los cuales se demostró la ausencia de un plan. Ya que las políticas de RRHH son reglas o directrices que sirven para garantizar el desempeño adecuado, conforme con los objetivos deseados surgen de la cultura y filosofía organizacional, de modo que son guías para la acción.

Por tal motivo, se refieren a la manera en la que las organizaciones desean tratar a sus trabajadores para alcanzar sus metas, pero uno de los problemas de la actualidad es la aplicación de políticas inoportunas en las organizaciones. En muchas empresas la carencia de motivación a sus empleados, también la falta de profesionales capacitados

para afrontar retos en el ambiente laboral. Es por ello, se debe incluir la motivación como una influencia en la organización para mejorar ideas y competir en este mundo globalizado.

Ante lo expuesto se puede evidenciar que la gestión de recursos humanos del municipio está principalmente orientada a la función administrativa, otorgando menor énfasis en el desarrollo.

## **2- Importancia de generar políticas de recursos humanos para la motivación de los trabajadores.**

Como nombramos en el punto anterior las políticas de recursos humanos se encuentran ausentes, citando a Martha Alles (2008) “los Recursos humanos son estratégicos, pero no se actúa en consecuencia”.

Así lo menciona el responsable de la oficina de personal (ver, Anexo 3), cuando se le consultó si existían políticas de recursos humanos nos informa que no existen y que se actúa cuando se presenta el problema.

Desarrollar la capacidad estratégica de las personas que constituyen la organización, demanda un sólido compromiso del área con los planes estratégicos de la misma. El responsable del sector deberá abandonar el viejo rol de jefe de personal para realizar el adecuado cumplimiento de las leyes. Está obligado a saber y hacer propia la estrategia organizacional como así también desenvolver reglas laborales para llevar adelante.

Cabe destacar que ambos encargados del personal administrativo nos afirman que dicho sector no siendo capacitado ni valorado como debería estarlo, por eso están abiertos a recomendaciones o sugerencias para el crecimiento del personal.

Por otra parte, Dessler y Varela (2008) mencionan “Una organización puede decidir focalizar su atención en la calidad, ya sea de un producto o servicio, o bien en la competitividad a través de la formación continua de su personal, en el buen clima laboral, etc. Cualquiera de estos aspectos puede ser considerado “centro de atención” en una empresa en un determinado momento. Si así lo detalla la organización, deberá actuar en consecuencia.

## **3- Acciones de motivación que existan en los empleados administrativos.**

Como se mencionó en el primer punto no existen acciones encaminadas a evaluar y aumentar la motivación del personal administrativo. Por tal razón, se realizó un análisis del grado de motivación mediante distintos indicadores.

Con respecto a la comodidad en el lugar de trabajo la mayoría de los encuestados no se siente cómodo, lo que llamó la atención que el mismo porcentaje que se siente pocas veces cómodo es el que realiza su labor por un periodo de antigüedad menor a dos años.

En cuanto a la iluminación y temperatura ambientales fueron negativos ya que las encuestas muestran que en ambas preguntas menos de la mitad es la que se encuentra conforme con las condiciones ambientales, en la entrevista con ambos encargados nos comunican que el palacio municipal se encuentra con reformas en algunas oficinas, aquí se entiende el motivo de disconformidad del personal, teniendo en cuenta que es época invernal.

Por otro lado, las relaciones interpersonales entre compañeros y encargados del área es la apropiada para la mitad del sector analizado. En base a esta respuesta les consultamos si creían que la buena relación con sus pares favorecía el clima laboral el cual un 53% respondió que siempre, un 7% casi siempre, mientras que el 31% sólo a veces y el 9% restante nunca.

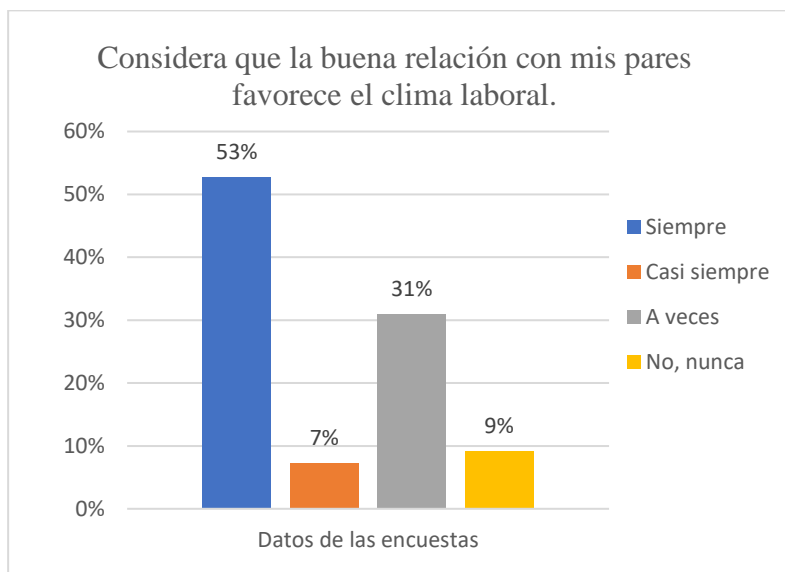


Figura N° 1. La buena relación con mis pares favorece el clima laboral. Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede deducir y como nos mencionaron los encargados en el municipio se conocen todos, entonces el nivel de exigencia es amistoso lo cual hace que no logren un óptimo nivel de relaciones interpersonales. Por lo que concluimos que el clima laboral, la relación entre compañeros y supervisores no es el más conveniente para el manejo de las actividades del municipio.

Otro indicador es la remuneración lo cual se destaca que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con el salario percibido. Lo que se pudo comprobar y llamo la atención es que un alto grado de personas admite que si tuviera la oportunidad de irse de la empresa aun recibiendo el mismo salario sin dudas se iría, teniendo en cuenta que la mitad de los trabajadores no considera al salario como un estímulo para seguir trabajando. Por lo que entendemos que proviene de la falta de sentido de pertenencia y motivación, ya que no cuentan con ningún plan motivacional como lo mencionaron ambos encargados en las entrevistas.

Siguiendo con el sistema de recompensas y premios se les consulto si desearían contar con el mismo y se verifico que la gran mayoría quiere recibir beneficios ya que los resultados están muy claros.



Figura N°2. Me gustaría que exista un sistema de recompensas y premios. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, arribamos a preguntar con qué frecuencia les gustaría ser capacitados, lo cual la gran mayoría considera que siempre deberían recibir capacitaciones y se le agregó en que les gustaría en cual mencionaron en herramientas informáticas, lo cual están todos de acuerdo supervisores y empleados que es necesario capacitarse en estos tiempos que la tecnología avanza.

Otro indicador fundamental, anteriormente citado a la hora de analizar el grado de motivación es el nivel de ausentismo y rotación, teniendo en cuenta que ambos son bajos.

Como ya se ha mencionado, el sector analizado no cuenta con un plan motivacional y solo se los motiva con un sistema de becas a través de incentivos económicos según

los datos recopilados en los cuestionarios y las entrevistas, por lo cual actualmente está afectando al personal administrativo del municipio.

La motivación es definida por Chiavenato (2009) como “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (p. 41). Podemos decir que la motivación es un proceso para satisfacer una necesidad; su función principal en las organizaciones es mantener a sus empleados con estímulos positivos para llevar a cabo los objetivos de la misma.

Las dos fuentes de motivación según Ryan y Deci (2000), son: Extrínseca cuando lo que capta al individuo no es la acción que realiza en sí, sino lo que recibe a cambio de la actividad desempeñada. Por ejemplo, un reconocimiento social o una recompensa económica. En cambio, la Intrínseca, cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin necesidad de que alguien le dé un incentivo externo. Un ejemplo propio de esta fuente es un hobby, como la posibilidad de aprender y crecer. Podemos ver en las encuestas realizadas a los empleados que el estímulo salarial está orientado únicamente a satisfacer necesidades extrínsecas y no intrínsecas; tal como lo manifestó el responsable del área de personal en la entrevista.

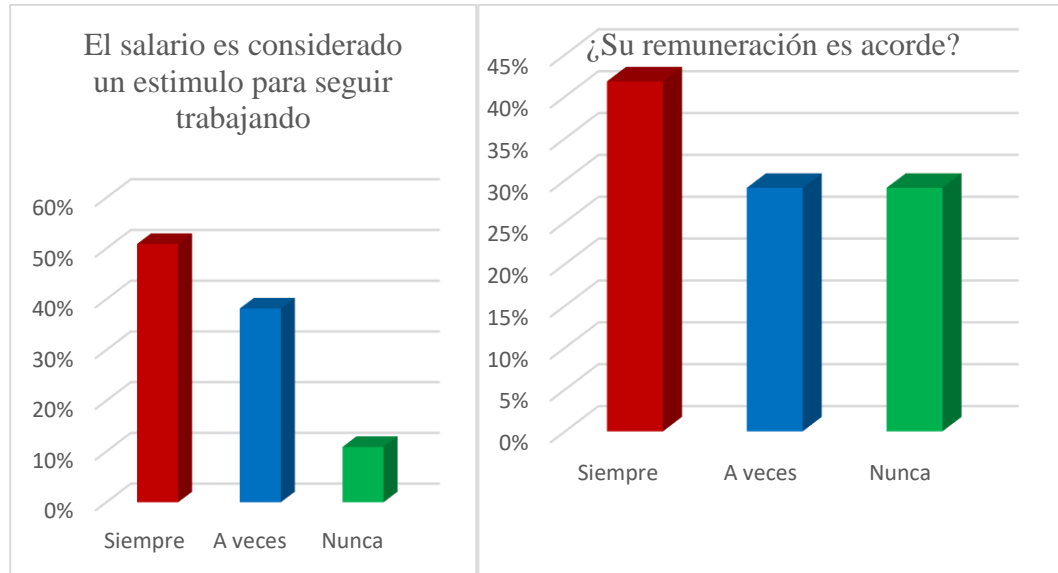


Figura N°3. Fuente: *Elaboración propia*.

#### 4- Programas motivacionales para el sector analizado.

En los cuestionarios se les consultó si les gustaría que exista un sistema de recompensas y premios, los resultados arrojados fueron sorprendentes ya que el 69% admite querer tener beneficios. Por su parte ambos encargados nos cuentan que el

único premio que obtienen es una bonificación por rendimiento, eficiencia, responsabilidad y asistencia (BRERA) y aluden estar trabajando con un proyecto en el cual se realicen horas extras.

También se les preguntó si el trabajo de los empleados del sector administrativo era valorado y reconocido, el cual confiesan reвер algunos temas para implementar al plan.

Por lo tanto, se interrogó si existía algún tipo de políticas o normas para regular el comportamiento lo cual el encargado de la oficina de personal mencionó que es por llamados de atención, apercibimientos y suspensiones denominados por el municipio actuación sumarial o sumario administrativo.

En la opinión de Chiavenato, el sistema de recompensas dirige el comportamiento de los miembros y el cual impulsa al trabajador a actuar a favor de la empresa. El sistema según el autor se divide en incentivos (recompensas) mientras que las sanciones son para evitar ciertos comportamientos del personal que no se encuentra amparado por la organización.

Por ende, debería realizarse un programa motivacional para dicho sector ya que así lo demuestran los cuestionarios y encargados entrevistados, lo cual es indispensable para mejorar y aumentar la motivación en el personal administrativo del municipio.



## **Conclusiones diagnosticas**

Luego de analizar los datos obtenidos a partir de las herramientas utilizadas para investigar a la Municipalidad de Rivadavia, principalmente al sector administrativo, se detecta la ausencia de políticas de Recursos Humanos, ya que no existen acciones encaminadas a evaluar y aumentar la motivación del personal por lo tanto se ve afectado un factor primordial en las empresas: la motivación.

Teniendo en cuenta que dentro de las principales debilidades que posee hoy la organización (ausencia de un responsable en recursos humanos y el funcionamiento de la oficina de personal únicamente orientado a temas administrativos) son acciones que limitan la posibilidad de un mayor rendimiento en la empresa y del personal.

En cuanto a los aspectos positivos con los que cuentan y representan a la organización es el bajo nivel de ausentismo y rotación.

Por lo tanto, se confirma que el principal inconveniente es la ausencia de estrategias de recursos humanos de las cuales sirven de apoyo para solucionar diferentes problemas o imprevistos que surjan en algún momento determinado, en consecuencia, afecta a la motivación del sector administrativo ya que tener trabajadores motivados servirá para darle poder/autoridad a la Municipalidad, de esta forma mejorarán las ideas y alcanzarán metas personales y/o empresariales.

También es importante reevaluar la capacitación, recompensas y/o premios del sector administrativo ya que es vital para la organización como también para sus empleados, no solamente reconocer el trabajo y los logros alcanzados sino también las habilidades, actitudes y los comportamientos de manera individual y grupal.

Con respecto a las carencias deben ser diseñadas de acuerdo con las necesidades de su personal. Ya que los individuos son motivados por la atmósfera laboral de respeto mutuo, es decir que se destaca la atención que la organización tiene con el trabajador e incluso fomentar el respeto entre los empleados; como así también aumentar la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal. Lo cual hoy la convierte en una constante amenaza con las demás empresas que ofrezcan mejores beneficios.

Intentando solucionar el problema ya antes citado, como así también las dificultades con las que cuenta la empresa, el presente trabajo se ha centrado en investigar si la motivación del personal administrativo del municipio de Rivadavia está relacionada con la ausencia de

políticas de Recursos Humanos. Para esto, se han analizado las políticas aplicadas al municipio con el fin de establecer la importancia de generar estrategias de RRHH para la motivación del trabajador, también se relevaron acciones existentes de la motivación de los empleados administrativos para luego identificar programas motivacionales que existan para aplicar al sector analizado.

Desde la recolección y análisis de datos de la investigación, llegamos a la conclusión que es sumamente importante contar con estrategias de recursos humanos ya que son el conocimiento y las capacidades humanas que forman parte de la estrategia global como un “recurso” más.

Por consiguiente, la propuesta profesional recomendada es elaborar un plan de recursos humanos que permita aumentar la motivación del personal administrativo de la Municipalidad.

## **Introducción y fundamentación de la Propuesta**

De acuerdo con las conclusiones diagnosticas, se examina que lo más adecuado para la situación en el municipio es un plan de recursos humanos para aumentar la motivación en el sector administrativo.

Se fundamenta la propuesta en el marco teórico ya ante citado, puesto que la organización se vuelve más poderosa, los empleados se sentirán motivados, mejorarán su rendimiento y de este modo se conservarán y atraerán al personal. Los incentivos abarcan desde lo financiero (bonos, comisiones) hasta prestaciones para el empleado y su familia (horarios flexibles, gastos médicos, entre otros).

De este modo se elevará el sentido de pertenencia de los trabajadores de la organización, como así también se aumentará el factor estudiado: la motivación, debido a lo cual se ven afectados tras la ausencia de políticas de recursos humanos.

### **Objetivo general de aplicación:**

Diseñar un plan de Recursos Humanos para el personal administrativo orientado a incrementar un 30% la motivación, en un plazo de 12 meses.

### **Objetivos específicos de aplicación:**

- Elaborar un programa para aumentar la participación y el compromiso.
- Diseñar planes de formación y capacitación, según necesidades del personal de la organización.
- Reestructurar políticas de reconocimiento y premios, a fin de enriquecer las estrategias actuales.
- Desarrollar acciones destinadas a mejorar los beneficios del personal analizado.

Dichos objetivos se basan en la opinión de Chiavenato (2011), la motivación “Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” por otro lado, Robbins (1994) la define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”

Por último, podemos decir que la motivación es un proceso para satisfacer una necesidad; su función principal en las organizaciones es mantener a sus empleados con estímulos positivos para llevar a cabo los objetivos.

## **Etapa estratégica**

En cuanto a las estrategias necesarias para el diseño del plan de Recursos Humanos para el personal administrativo de la Municipalidad de Rivadavia, orientado a incrementar la motivación, se confeccionan los objetivos específicos y programas a desarrollar durante la etapa táctica. Esta propuesta le ofrecerá al municipio una herramienta útil que beneficie al personal analizado.

Considerando los datos obtenidos a través de los distintos instrumentos aplicados, surge la necesidad de plantear distintas políticas para motivar al personal administrativo.

Teniendo en cuenta que es de suma importancia contar con procedimientos que motiven a los empleados, ya que ayuda a tomar decisiones respecto al personal y su desempeño laboral. Las mismas buscan tener una actitud positiva hacia la organización y su trabajo, por lo tanto, la Municipalidad logrará alcanzar una mejor y mayor eficiencia.

Contar con empleados motivados y satisfechos, beneficiará la productividad de su labor a diario. Mejorará el clima laboral del municipio, el trato con sus compañeros y encargados.

Como se mencionó a lo largo del trabajo, la organización no cuenta con políticas de recursos humanos ya que se enfocan en tratar temas administrativos, de esta manera se elaborará un plan basado en reforzar factores motivacionales tales como capacitación, participación, compromiso, reconocimiento y premios.

Las actividades se llevarán a cabo en conjunto en las oficinas administrativas salvo las charlas motivacionales, capacitaciones y la cena anual que se realizarán en lugares más amplios, acordes a la actividad y fuera del horario laboral.

La propuesta se presentará junto a un cronograma que indicarán los plazos destinados en cada etapa, la misma se entregará al responsable de la oficina de personal y se explicarán los beneficios de tener un plan motivacional en la organización.

Hay que tener en cuenta que será imprescindible de un plazo de doce meses para aumentar la motivación del personal, de acuerdo con las distintas actividades.

Por otro lado, este trabajo accederá a disminuir la causante por una baja recaudación de dos impuestos cobrados por el municipio (impuestos de automotor y patente municipal) como así también los gastos administrativos ocasionados por el personal desmotivado y no capacitado, debido al pago fuera de término a proveedores del municipio.

Presentado el proyecto, se espera la aprobación de la oficina de recursos humanos para luego ser implementado.

Al momento que se ponen en actividad las estrategias, es esencial que se comunique a los trabajadores de la validez del mismo.

Por ende, el próximo paso será informar sobre dicho plan y su aplicación al área de administración de la Municipalidad de Rivadavia.

## **Etapa Táctica**

### **PROGRAMA 1:**

**Objetivo:** Elaborar un programa para aumentar la participación y el compromiso.

**Destinatario:** Empleados del sector administrativo de los distintos departamentos del municipio de Rivadavia.

**Acciones:** En este programa, se elaborarán distintas actividades tales como:

Charlas motivacionales: Con expertos para mejorar la motivación, la idea es impulsar a las personas a superarse y no rendirse.

Entre las ventajas que tienen estas charlas podemos mencionar que mejoran el optimismo incluso en momentos difíciles encontrarán el lado bueno de las cosas, creará energía positiva el cual es esencial para trabajar de una manera más dinámica y fluida en el día a día pensando siempre en los logros personales o metas a futuro.

Esta práctica se realizará 3 veces al año, en el palacio municipal en cuál puede o no interferir el horario de trabajo, a convenir según la oficina de personal.

Reuniones mensuales o semanales: Las mismas pueden ser al comenzar el día laboral para estar coordinados como equipo, ya que es indispensable conocer sus ideas e intercambiar conocimientos respecto a temas administrativos, de esta forma se sentirán que son tomados en cuenta y se incrementará su participación en sus labores.

Se dejará un registro de la fecha de la reunión, temas tratados, quién la dirigió, quienes asistieron y por último los presentes deberán firmar el acta.

**Mecanismo de control:** Luego de ser impartidas tanto las charlas como las reuniones se realizarán cuestionarios de autoevaluación y evaluación cuantitativa de las mismas y se enviarán vía on line.

**Responsables:** Con respecto a las charlas en un principio estarán a cargo de VBB Consultora quienes tienen experiencia y las reuniones serán dirigidas por el encargado del personal.

**Recursos:** Las reuniones mensuales o semanales estarán a cargo del responsable, por lo que no necesitamos de recursos, en cambio para las charlas motivacionales sí.

- Charla motivacional a cargo de la consultora (tiempo de 1.30min) ..... \$3.000.

## **PROGRAMA 2**

**Objetivo:** Diseñar planes de formación y capacitación, según necesidades del personal de la organización.

**Destinatario:** Personal administrativo del municipio.

**Acciones:** Teniendo en cuenta los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, se procederá a proporcionar los distintos planes de formación tales como cursos de paquete de office, tango gestión y atención al cliente.

Con el fin de mejorar la motivación y aumentar el desempeño laboral, ya que es primordial tanto en empresas públicas como privadas.

Brindar planes de formación y capacitación es obligatorio ya que mejora el funcionamiento y el desarrollo de ambas partes.

En consecuencia, la organización no deberá ver a la capacitación como una pérdida de tiempo o dinero por más que se lleven a cabo fuera de la institución o en horarios laborales.

A continuación, se presentan los planes de capacitación para los administrativos:

### **Capacitación 1: Microsoft Office (Word, Excel, Power Point/ Prezi, herramientas de internet).**

Fecha: A confirmar.

Lugar: Sala de computación del CIC Municipal.

Duración: 4 sábados.

Objetivo: Capacitar sobre el Microsoft Office el mismo comprende cuatro módulos, en cada módulo se abordarán los objetivos específicos del software relacionado y se les brindará a los participantes los conocimientos actualizados sobre el uso de cada programa.

Destinatario: Personal administrativo de los departamentos de Tesorería, Contaduría, Compras y Recaudación.

Contenidos:

Módulo 1: Word

Entorno y documento de Word. Herramientas de documentos. Herramientas avanzadas y objetos. Otros procesadores de textos.

#### Módulo 2: Excel

Gestión de datos. Tablas dinámicas avanzadas. Automatización de procesos y macros. Creación y utilización de macros.

#### Módulo 3: Power Point + Prezi

Generación de contenidos en Power Point. Utilización de la plantilla marcada como patrón.

Asociación de archivos de audio a las diapositivas. ¿Qué es Prezi? ¿Qué ventajas aporta? Como crear tu Prezi. Como manejar las plantillas predefinidas y toda la interfaz. Como personalizar los temas y fuentes a tu estilo.

#### Módulo 4: Herramientas de internet

Correo electrónico. Skype. Foros, blogs y wikis. Redes sociales.

#### Metodología:

- Dictado por docente especializado en el software.
- Explicación teórica y práctica de cada módulo.
- Consultas por correo electrónico.
- Clases didácticas.
- El inicio de la jornada se utilizará para evacuar dudas a temas vistos en las clases anterior, al final del curso se realizará examen práctico de todos los conocimientos adquiridos.

#### Recursos:

- Computadoras del CIC Municipal.
- Fotocopia de la teoría de cada módulo.
- Dictado por profesional ..... \$45.000.

#### **Capacitación 2: Tango gestión.**

Fecha: A confirmar.

Lugar: Sala de computación del CIC Municipal.



Duración: 6 sábados.

Objetivo: El Tango Gestión brinda conocimientos claves para personas que trabajan o aspiran trabajar en áreas administrativas, contabilidad o finanzas, ya que es el más utilizado por las empresas. Los alumnos aprenderán a cargar clientes, crear listas de precios, ingresar pedidos, facturar, emitir remitos y notas de créditos/ débito, ingresar cobranzas e imputar comprobantes, gestionar artículos de stock, ingresar ordenes de compras y facturas, cargar proveedores, gestionar sus cuentas corrientes, registrar pagos y cobranzas con diferentes medios.

Destinatario: Empleados administrativos del sector de Contaduría, Compras y Tesorería.

Contenidos:

Módulo 1: Introducción al Tango Gestión.

¿Qué es el Sistema Tango? ¿Para qué sirve un sistema de Gestión? Funcionalidades del Tango Gestión.

Módulo 2: Ventas

Parámetros generales. Tipos de comprobantes. Clientes. Condiciones de venta. Remitos. Facturación. Consulta de cuentas corrientes. Informes.

Módulo 3: Stock

Parámetros generales. Agrupaciones de artículos. Depósitos. Precio para costos. Movimiento de stock. Informes.

Módulo 4: Compras

Condiciones de compra. Altas de proveedores. Emisión de orden de compra. Carga de facturas. Pago a proveedores.

Módulo 5: Tesorería (fondos)

Definición de cuentas de cartera, bancos, tarjetas. Registración de pagos, cobros, depósitos y rechazos. Seguimiento de cheques. Conciliación bancaria. Informes de ingresos y egresos. Informes para auditorías.

Metodología:

- Dictado por docente especializado en el sistema.

- Clases prácticas, donde el alumno realizará ejercicios.
- Consultas por mail.
- Entrega del material didáctico.
- Última clase se evaluarán dudas y se realizará un examen práctico.

Recursos:

- Computadoras del CIC Municipal.
- Fotocopias de la teoría de cada módulo.
- Dictado por docente ..... \$60.000.

**Capacitación 3: Atención al cliente.**

Fecha: A confirmar.

Lugar: Palacio Municipal.

Duración: 6 sábados.

Objetivo: El curso de Atención al cliente/público entrega a los alumnos las bases teóricas, las técnicas y conocimientos sobre el área de atención al cliente, el marco de las empresas, los comercios, a partir del estudio de casos y el manejo de experiencias, así como el análisis de tendencias. Propone que aquellos que lo realicen conozcan aspectos claves de la atención al cliente.

Destinatario: Personal administrativo del sector Recaudación.

Contenidos:

Modulo 1: Calidad del servicio.

Saber que necesita el cliente. Aplicación del marketing relacional. Detección de las necesidades no manifiestas. Diferencias entre lo que el cliente necesita y lo que puede dar la empresa. Momentos de la verdad. Conclusiones.

Módulo 2: Gestión por procesos.

La empresa orientada al cliente. Liderazgo. Objetivos. Indicadores. Detección de necesidades de clientes internos. Comunicación. Participación. Entrenamiento. Control. Mediciones. Reconocimiento. Acciones preventivas.

Módulo 3: Medición de la satisfacción del cliente.

Retroalimentación del cliente. Informes con comentarios, encuestas. Análisis de los datos.

Implementación de acciones de mejora. Fidelización del cliente.

Módulo 4: Tratamiento de quejas.

Normas y reglamentos aplicables. Tipos. Análisis de causas. Acciones correctivas.

Responsabilidades. Registros. Eficacia de la gestión.

Metodología:

- Charlas de discusión semanal propuestos por el docente.
- Consultas a través de e- mail.
- Material de lectura semanal y por unidad temática.
- Actividades individuales y/o grupales.
- Autoevaluación semanal y por unidad.
- Evaluación final integradora de todas las unidades.

Recursos:

- Fotocopia de cada módulo.
- Dictado por el docente ..... \$25.000.

**Programa 3:**

**Objetivo:** Reestructurar políticas de reconocimiento y premios a fin de enriquecer las estrategias actuales.

**Destinatario:** Personal administrativo.

**Acciones:** Esta etapa consiste en reorganizar el programa de becas actuales y reconocer los logros alcanzados de las personas, esta forma sencilla, pero a la vez muy valorada, es una manera de demostrarle al empleado que está realizando bien su trabajo, teniendo en cuenta que este tipo de reconocimiento los motiva a desempeñarse día tras día y de cierto modo toda persona quiere ser apreciada.

En cuanto a la reorganización de las becas de estudio se obtuvo un convenio con la Universidad Siglo 21 que aquellos empleados que se encuentren dentro del programa de becas

tendrán una bonificación en la cuota para acceder a estudios universitarios, posgrados y seminarios.

Por otro lado, en cuanto al reconocimiento de logros alcanzados se lo puede expresar en forma pública, es decir delante de sus compañeros, mediante la entrega de una tarjeta de felicitación en forma personal o vía mail, siempre teniendo en cuenta que está dentro de un equipo de trabajo. Cualquiera de las formas que se realice, deberá hacerlo con total sinceridad y que no se vea como un simple deber del supervisor a cargo.

Otras de las actividades son haciendo pequeños regalos a empleados como tazas, jarros térmicos, termos, juegos de yerberas y azucareras, mates, llaveros con el logo del municipio, bonos o gift card en gym, supermercados, locales de ropa, bazares, etc.

De este modo los empleados tendrán un sentido de pertenencia e identificación con la empresa, son detalles que hacen la diferencia.

**Responsables:** Responsable de la oficina de personal y encargada del sector administrativo.

**Recursos:**

Regalos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Jarro térmico	50	\$150	\$7.500
Taza de cerámica	30	\$100	\$3.000
Termos	10	\$450	\$4.500
Mate	20	\$105	\$2.100
Latas yerbera y azucarera	10	\$250	\$2.500
Llaveros	80	\$24	\$1.920
Gift card pase libre (GYM)	2	\$800	\$1.600
Gift Card	5	\$500	\$2.500
Gif Card	2	\$1.500	\$3.000
<b>Total</b>			<b>\$28.620</b>

#### **Programa 4:**

**Objetivo:** Desarrollar acciones destinadas a mejorar los beneficios del personal analizado.

**Destinatario:** Empleados administrativos del municipio de Rivadavia.

#### **Acciones:**

Horarios flexibles y flexibilidad en la forma de trabajo: Al desarrollar estas prácticas se adquiere un aumento de productividad, nivel de compromiso y satisfacción laboral.

Con relación a la flexibilidad horaria, puede ser de entrada o salida siempre que se cumplan con los objetivos y la jornada acordada.

Respecto con la forma de trabajo ya que lo que importa es el resultado.

La idea es generar y mejorar los beneficios actuales ya que de esta forma la empresa se verá atractiva, con el fin de que las personas deseen trabajar en la Municipalidad.

Celebrar fechas especiales: tales como cumpleaños, día de la mujer, ejemplo: con desayunos o almuerzos. Logrando que esas fechas tan especiales se trabaje con un clima totalmente agradable podría ser decorando y/o haciendo entrega de regalos.

Otra fecha importante fin de año realizar una cena anual con empleados y familiares, de este modo hacer partícipes a parte de su familia.

El costo de las celebraciones va a estar a cargo de la forma que se realice, puede ser al aire libre o en un salón, teniendo en cuenta que la Municipalidad dispone de varios salones propios. Con respecto al festejo de cumpleaños podría ser que el cumpleañosero lleve algo para compartir con sus pares, por otro lado, se hará entrega de algún presente con insignia de la empresa.

Aprovechar estos eventos permite que la organización demuestre interés por sus empleados y de esta manera intensifica lazos con el equipo de trabajo y su sentido de pertenencia.

**Responsables:** Encargado del área del personal junto a su secretario.

#### **Recursos:**

- Decoración por festejos ..... \$3.000
- Cena anual ..... \$100.000

## Etapa Presupuestaria

El presupuesto estimado para llevar a cabo la propuesta planteada es el que se indica a continuación:

<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto parcial</b>
Charla motivacional	\$3.000
Capacitación 1	\$45.000
Capacitación 2	\$60.000
Capacitación 3	\$27.000
Presentes empresariales	\$21.870
Decoración por festejos de cumpleaños	\$3.000
Cena anual	\$100.000
Gastos operativos (fotocopias de las capacitaciones)	\$4.500
<b>Total, del plan motivacional sin honorarios.</b>	<b>\$283.120</b>

En las siguientes tablas, se podrán observar los costos que implica la inversión a realizar durante la presentación de la propuesta y en los siguientes doce meses en los que se considera que seguirá afectando en el momento de la planificación y ejecución. Asimismo, se podrán conocer los gastos operativos, los gastos administrativos y el recupero de los impuestos recaudados:

MESES DE INVERSIÓN	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Charla motivacional		\$3.000				\$3.000			\$3.000			
Capacitación 1		\$45.000			\$45.000		\$45.000			\$45.000		
Capacitación 2				\$60.000				\$60.000			\$60.000	
Capacitación 3			\$25.000									
Cena anual												\$100.000,00
Gastos operativos		\$4.500	\$4.500	\$4.500	\$4.500		\$4.500	\$4.500		\$4.500	\$4.500	
Presentes empresariales	\$ 28.120											
Decoración	\$ 3.000											\$27.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$31.120</b>	<b>\$52.500</b>	<b>\$29.500</b>	<b>\$64.500</b>	<b>\$49.500</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$49.500</b>	<b>\$64.500</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$49.500</b>	<b>\$64.500</b>	<b>\$127.000,00</b>

Total, de inversión \$588.120

Utilidades a recuperar			F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Recupero de impuestos recaudados	\$176.470.000	50%	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000	\$88.235.000
Gastos Adm	\$120.000	-50%	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000
<b>TOTALES</b>			<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>	<b>\$88.175.000</b>

Total de Utilidades a recuperar \$969.925.000

Las utilidades a recuperar surgen del impuesto automotor y de la patente municipal que cobra el municipio a los habitantes de la localidad que, conforme a la inversión realizada, se recuperará un 50% respecto al año anterior.

Los gastos administrativos provienen de la desmotivación y la falta de capacitación al personal analizado, el cuál origina pagos fuera de términos a proveedores.

El **retorno de inversión (ROI)** debe calcularse con la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Pérdida de la organización} - \text{Costo de la propuesta})}{\text{Costo}} \times 100$$

De este modo, se percibe que las utilidades del municipio, con la ejecución del plan, aumentarán en un 50% del recupero de los impuestos recaudados y también disminuirán un 50% los gastos administrativos, desde una inversión de \$588.120. Puesto que en los posteriores doce meses de la ejecución del Plan de Recursos Humanos se podrá retroalimentar al respecto. El ROI definido de la siguiente manera:

$$\text{ROI: } (\$969.925.000 - \$588.120) / 588.120 \times 100 = 164$$

$$\text{ROI} = 164\%$$



## Diagrama de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPOS/ MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PROGRAMA 1												
Planificación de la charla motivacional	■											
Ejecución de la charla motivacional		■				■			■			
Confección de temas de la reunión con el encargado.	■											
Ejecución de las reuniones.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PROGRAMA 2												
Planificación del plan de capacitación.	■											
Ejecución de capacitación “Microsoft Office”		■			■		■			■		
Ejecución de capacitación “Tango Gestión”				■				■			■	
Ejecución de capacitación “Atención al público”			■									
PROGRAMA 3												
Reorganizar programas de becas actuales.	■											
Encargar presentes empresariales.	■											
Elaborar bonos, tarjetas o mails.	■											
PROGRAMA 4												
Diseñar el programa de beneficios.	■											
Cena anual.												■

## **Conclusiones finales y recomendaciones profesionales.**

El Objetivo General de Investigación de la presente propuesta se basó en investigar si la motivación del personal administrativo del municipio de Rivadavia está relacionada con la ausencia de políticas de Recursos Humanos.

En primer lugar, se debieron analizar e identificar políticas de RRHH aplicadas al municipio, lo cual se consiguió tras la entrevista con el responsable de la oficina de personal, quien mencionó que no cuentan con estrategias definidas para los empleados, pero si con procesos. De este modo, se determinó la importancia de generar políticas de recursos humanos para la motivación del trabajador.

Mediante las entrevistas realizadas a los diferentes encargados del personal administrativo y cuestionarios a los trabajadores del sector, se efectuó un análisis de grado de motivación con diferentes indicadores, de este modo se pudieron relevar acciones existentes del factor afectado e identificar programas motivacionales.

Las conclusiones diagnósticas establecieron que la mejor alternativa, ante la situación actual del área administrativa del municipio de Rivadavia es elaborar un plan de recursos humanos que permita aumentar la motivación del personal analizado.

En base al Objetivo General de Aplicación, el cual plantea aumentar un 30% la motivación del personal ya que es vital para la organización como así también para sus empleados, no solamente mejorar el rendimiento, reconocer el trabajo y logros alcanzados sino también las habilidades, actitudes y los comportamientos de manera individual y grupal.

Primero se elaboró un programa para aumentar la participación y el compromiso, conjuntamente se diseñaron planes de formación y capacitación, según las necesidades del personal de la organización.

Además, se reestructuraron las políticas de reconocimiento y premios, a fin de enriquecer las estrategias actuales.

Y, por último, se desarrollaron acciones destinadas a mejorar los beneficios del personal analizado.

Una sugerencia a futuro es que el municipio contrate un responsable en recursos humanos de esta manera se podrán prevenir o solucionar ciertos conflictos, se valorizará el capital humano y se aprovecharán al máximo sus potencialidades.

Con este trabajo se demuestra que el personal es clave y estratégico en las empresas, ya que sin ellos la misma no existiría. Los empleados merecen un trato equitativo y justo debido a que es significativo reconocer la importancia que tienen en la organización, dicho de otro modo, la empresa no funcionaría de manera conveniente.

La imagen y los sentimientos que tienen los empleados predomina en la productividad de la empresa, se debe poner énfasis en la motivación del personal no sólo en el rendimiento para que aumente el sentido de pertenencia sino también en el compromiso, de este modo se lograrán alcanzar los objetivos planteados por el plan de recursos humanos.

## Bibliografía

- Alles Martha (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. (2da Ed.) Buenos Aires: Granica, 2008.
- Dessler Gary y Varela Juárez Ricardo (2011). Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. (5ta Ed.) Pearson Educación, México.
- Gómez, C. (1993). *Metodología de investigación orientada a la gestión de administración pública* en Colombia. Bogotá: ESAP- Centro de publicaciones.
- Hernández, P., Argimón, I. &González- Páramo, J. M. (2000). *¿Afecta la titularidad pública la eficiencia empresarial?* España: Imprenta del Banco de España.
- Idalberto Chiavenato (2009). *Administración de recursos humanos*. (8va Ed.) Colombia: Mc Graw Hill.
- Linda Trevino y Katherine Nelson, *Managing Business Ethics* (Nueva York: Joohn Wiley, 1999, p. 115).
- López, G. (1998). *La equivocada noción de igualdad en los sectores público y privado*. Revista actualidad laboral, 90, 4-17.
- Merlano, A. (1983). *Motivación y productividad*. Revista administración de personal. ACRIP, 3, 31.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. D. F., México. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. Doi: 10.1006/ ceps.1999.1020.
- Velaz Rivas José Ignacio, *Motivos y motivación en la empresa*- Editorial Diaz Santos- Madrid- 1999.

## Anexos

### ANEXO 1: Referencia institucional.

Nivel de observación 1

Factores a considerar	Observaciones	Fuente
Razón social/nombre de fantasía	Municipio de Rivadavia.	Responsable del área
Actividad principal, productos, servicios	Administración pública.	Responsable del área
N° de CUIT	30-99906412-0	Responsable del área
Domicilio legal.	Marcos Cachau 50.	Responsable del área
Tipo de organización	Pública.	Responsable del área
Página WEB	<a href="http://www.munirivadavia.gob.ar">www.munirivadavia.gob.ar</a>	Responsable del área
Identidad: Historia	<p>El poblamiento de la zona comenzó a fines del siglo XIX, con los primeros repartos de tierras.</p> <p>Entre los pioneros se destacó Carlos A. Diehl, quien el 14 de marzo de 1904 solicitó autorización al ministro de Obras Publicas de la provincia, Ángel Echeverry, para fundar un pueblo en terrenos de su propiedad. Hasta entonces, las tierras de lo que luego sería Rivadavia pertenecían al partido de Trenque Lauquen.</p> <p>A la altura del kilómetro 471 del ferrocarril oeste, ramal Lincoln a Meridiano V, existía una estación ferroviaria, lo cual facilitaba la tarea de conformar un poblado debido a que la comunicación con Buenos Aires y la ciudad de La Plata estaba más que garantizada.</p> <p>El 16 de mayo de 1904, el gobernador provincial Marcelino Ugarte y el ministro Ángel Etcheverry firmaron la resolución autorizando la fundación de un pueblo alrededor de la estación, que sería denominado en principio Carlos A. Diehl, en honor al pionero. Éste ya había realizado la mensura y el trazado del mismo.</p> <p>La estación se denominaba América, por ende, cuando los primeros pobladores empezaron a afincarse, terminó prevaleciendo por sobre el nombre del fundador. En 1910 se sancionó la ley provincial 3.273 que creaba el partido de Rivadavia, en</p>	<p>Página Web del municipio.</p>

	<p>honor al primer presidente argentino. Tal nombre fue impuesto también a la ciudad cabecera, que había tenido un notable crecimiento, pero entre los vecinos siguió en uso el topónimo América, que era su preferido.</p> <p>Durante las siguientes décadas, el municipio creció dedicado a la ganadería ovina y bovina, gracias a la laboriosidad de su pueblo, y tuvo un gran auge en la primera mitad del siglo XX, cuando se asfaltaron sus calles, se construyó el pintoresco palacio municipal y se dotó de escuelas y centros recreativos.</p> <p>Soportó los avatares del siglo, pese al golpe que representó el cierre del ramal del ferrocarril provincial en 1977, y en 1989 los pobladores recuperaron de forma oficial el nombre de América para la cabecera de partido, siendo en la provincia uno de los pocos casos donde la ciudad cabecera no coincide con el topónimo del partido.</p>	
Valores	Transparencia, Participación, Colaboración y Eficiencia.	Página Web del Municipio.
Relaciones laborales	Sindicato de trabajadores municipales.	Responsable del área

Tabla N°4: Nivel de observación 1.

**ANEXO 2: Organigrama del Municipio.**

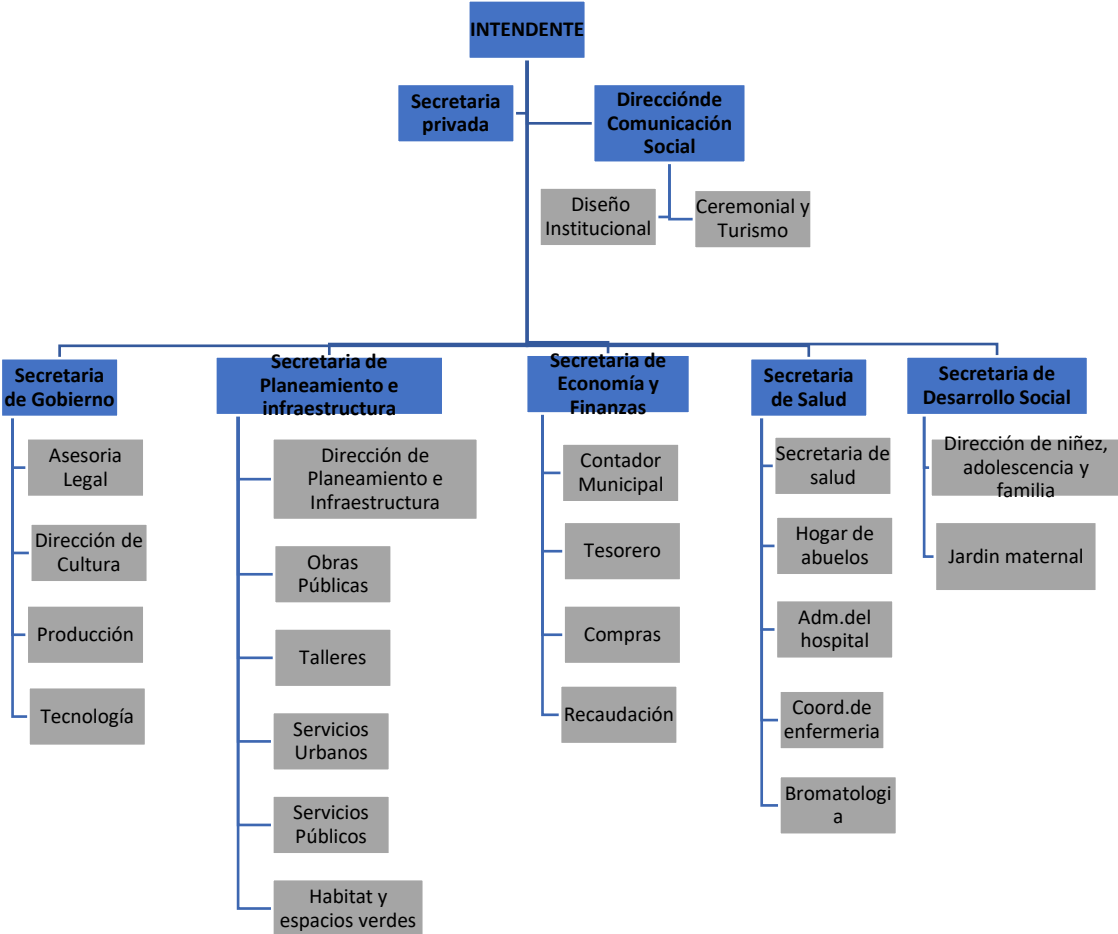


Figura 4. Organigrama del Municipio de Rivadavia.

### **ANEXO 3: Entrevista al responsable del personal.**

**Municipalidad de Rivadavia. 20 de junio de 2018 09:30 hs. Sr. Mauro Rodríguez.**

**ANDREA BRIZUELA:** Nos reunimos con el actual responsable de la oficina de personal de la Municipalidad de Rivadavia, Buenos días, Mauro muchas gracias por recibirme y acceder a la entrevista.

**MAURO RODRIGUEZ:** Buenos días, Andrea y no hay por qué agradecer como ya te dije antes estamos muy contentos de que nos hayas elegido para realizar tu tesis.

**ANDREA BRIZUELA:** Gracias nuevamente. ¿Con respecto al departamento de Recursos Humanos, cuentan con el mismo?

**MAURO RODRIGUEZ:** Mira actualmente estoy yo de responsable del área del personal en forma momentánea ya que la anterior encargada se acaba de jubilar. Si bien no hay un gabinete que sea de Recursos Humanos, contamos con la oficina de personal en la cual trabajan conmigo en conjunto tres administrativos y un abogado.

**AB:** ¿Cuántos empleados tienen en el área de administración?

**MR:** Hoy contamos con 80 personas en el área administrativa, en el cual nos dividimos algunos acá en el palacio y otros en el anexo municipal. Debido a que como municipio estamos a cargo de las distintas delegaciones del distrito como bien sabes América es la ciudad cabecera del partido.

**AB:** ¿Los empleados conocen los objetivos de la empresa?

**MR:** Si, básicamente es brindar solidaridad a los problemas que plantean los vecinos, recordando que es un municipio y estamos a cargo del ciudadano.

**AB:** ¿Y la estructura organizacional?

**MR:** Si, se encuentra el organigrama del municipio que hace poco lo actualizamos asique con total certeza te digo que se conoce la estructura dado que se dieron a conocer los cambios de los departamentos y quienes están a cargo, también está en el manual del empleado público que se le entrega a cada integrante el primer día de trabajo y en la página web.

**AB:** ¿Qué misión y valores persiguen?

**MR:** La misión es ser un gobierno abierto es decir generar una nueva relación entre los ciudadanos y el gobierno municipal, las nuevas tecnologías e internet plantean nuevos desafíos a la hora de gestionar y escuchar las demandas ciudadanas mediante datos públicos pretendemos involucrar a los vecinos en el control, la colaboración y resolución de problemas comunes en el ámbito local. Y el valor fundamental de la Municipalidad es la transparencia, participación, colaboración y eficiencia.

**AB:** ¿Crees que las condiciones de trabajo del personal administrativo es el adecuado para el desarrollo de su trabajo? ¿Por qué?

**MR:** Claro que sí, en el anexo municipal cuentan con una buena iluminación, ventilación y equipos nuevos y acá en el palacio se están refaccionando algunas oficinas, las computadoras se actualizan regularmente como también sus programas.



**AB:** ¿Existen políticas de recursos humanos?

**MR:** No, no hay políticas definidas ya que se actúa de forma improvisada, es decir, surge el problema y se actúa. Pero contamos con ciertos procesos del área de recursos humanos.

**AB:** Respecto a evaluaciones de desempeño, ¿cuentan con algún modelo?

**MR:** Si, contamos con un modelo, el mismo es un sistema de puntuación cuantitativa al personal y autoevaluación que se realiza en forma anual. Se mide el conocimiento del trabajo, capacidades personales, responsabilidad, predisposición, iniciativa, asistencia, puntualidad, cumplimiento de normas de seguridad, trabajo en equipo, respuesta y solución de problemas, entre otros.

**AB:** Esta bien ¿y poseen datos formales de ausentismo o rotación del área de administración?

**MR:** Si, el promedio de ausentismo es dependiendo la época del año, pero los últimos datos arrojaron un 3 a 5 % mensual y de rotación el promedio es bajo de 1 o 2 % anual.

**AB:** ¿Cómo consideras el clima laboral del sector administrativo?

**MR:** En general hay un clima cordial. Si bien no contamos datos formales, pero nunca tuvimos (del tiempo que llevo este cargo) demasiados inconvenientes la idea es que se hable ante cualquier dificultad con el encargado del área para solucionar las diferencias.

**AB:** ¿Tienen un plan motivacional?

**MR:** En algunas áreas si contamos con un plan de incentivos económicos, pero en el área de administración no.

**AB:** Y en estos casos ¿cómo motivan al personal?

**MR:** A través de un sistema de becas por estudio primario, secundario, terciario y/o universitario, teniendo en cuenta que hay mucha gente que entro hace muchos años y solo tenía un estudio primario o secundario, entonces se pensó en motivarlos para que no se queden solo con los estudios con los cuales contaban al momento de entrar.

**AB:** ¿Se realizan programas de capacitación? ¿Crees que es importante?

**MR:** No, no contamos con capacitaciones. Claro que sí, la capacitación, el desarrollo y el crecimiento profesional, personal y cultural está dentro del principio de la carrera administrativa y más que nada en esta área que la tecnología avanza demasiado y debemos contar con las herramientas necesarias.

**AB:** ¿Qué aspecto o aspectos crees que deberían capacitar?

**MR:** El uso de herramientas informáticas pienso que es primordial y cursos de formación.

**AB:** ¿Existe la posibilidad de ascenso en el área de administración?

**MR:** Si, claro siempre que el empleado reúna las condiciones va a tener la posibilidad de un ascenso.

**AB:** ¿Crees que existe una buena relación entre supervisor y trabajador?

**MR:** Si, como te mencione antes no recuerdo ningún conflicto grave hasta el momento, seguramente como en todos los ámbitos siempre hay algún malentendido siempre ocurre, pero entre supervisores y empleados hay mucha confianza y respeto.

**AB:** ¿Se comunican las decisiones al personal?

**MR:** Si, muchas veces a través de reuniones o vía mail cuando se comunicó el inconveniente o la cuestión y se tiene que tomar una decisión.

**AB:** ¿Disponen de algún proceso de comunicación interno? ¿Cuál?

**MR:** Si, mediante memos. Hace ya un tiempo que se implementó y tenemos al encargado de llevarlo a cabo en forma regular y hasta el momento nos ha dado resultados positivos.

**AB:** ¿Existe algún reglamento interno?

**MR:** Si, el estatuto ley 14656 y ordenanza municipal 4022/17.

**AB:** ¿Utilizan algún tipo de políticas o normas para regular el comportamiento del personal mediante premios o sanciones?

**MR:** Si, contamos con sumarios administrativos o actuación sumarial, es decir, llamados de atención, apercibimientos y hasta suspensiones dependiendo la falta que haya cometido y con respecto a los premios contamos con la bonificación por presentismo y coordinación, que nosotros lo llamamos BRERA (bonificación por rendimiento, eficiencia, responsabilidad y asistencia) y actualmente tenemos un proyecto reformas de horas extras.

**AB:** ¿Crees que es realmente valorado y reconocido el trabajo del administrativo?

**MR:** Ahora que lo pienso, nos falta un plan para poder reevaluar si realmente estamos valorándolo y reconociéndolo como tal. Pero estoy abierto a poder aceptar sugerencias o recomendaciones para poder brindarles lo mejor para que puedan crecer ellos tanto personal y/o profesional y nosotros como municipio.

**AB:** ¿Qué esperan del trabajador?

**MR:** Esperamos que se involucre con su trabajo y genere un compromiso con la actividad que desarrolla.

#### **ANEXO 4: Entrevista a encargada del sector administrativo.**

**Municipalidad de Rivadavia. 20 de junio de 2018. 10:30 hs.**

**ANDREA BRIZUELA:** ¿Cuál es su puesto en la empresa?

**ALICIA MERCADO:** Yo hace aproximadamente seis años que estoy a cargo de la Secretaría de Economía y Finanzas, por ende, también me encargo del personal administrativo del municipio.

**AB:** ¿Conoce los objetivos del municipio?

**AM:** Claro que sí, brindar solidaridad a los problemas que plantean los vecinos de la localidad.

**AB:** ¿Y la misión y valores?

**AM:** La misión del municipio es ser un gobierno abierto o sea generar una nueva y buena relación entre los ciudadanos y el gobierno municipal; internet y las nuevas tecnologías proponen nuevos desafíos para gestionar y escuchar al ciudadano por medio de datos públicos, de esta forma el municipio pretende involucrar a los vecinos en el control, colaboración y resolución de problemas en el ámbito local. Y respecto a los valores son la transparencia, participación, colaboración y eficiencia.

**AB:** ¿Cuántos empleados tienen a cargo en el departamento?

**AM:** Hoy el sector administrativo cuenta con 80 personas, una parte se encuentra acá en el palacio y el resto del personal en el anexo municipal, todos trabajamos en conjunto.

**AB:** ¿Crees que las condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, temperatura, ruidos) son las adecuadas?

**AM:** Si, el anexo municipal es un sector relativamente nuevo en el que cuentan con una ubicación, ventilación e iluminación acorde, de hecho, hay menos oficinas. En cambio, acá en el palacio trabajan diferentes departamentos, las oficinas del sector administrativo están siendo refaccionadas, dicho esto se puede decir que las condiciones son las adecuadas, pero no las óptimas. También en los últimos años se ha invertido en computadoras.

**AB:** Si me tuviera que describir su relación con los empleados. ¿Cómo la describiría?

**AM:** La relación que tengo con el personal es muy buena ya que nos conocemos todos, generalmente la comunicación es fluida y constante, la idea es que se hablen los inconvenientes tanto con el personal jerárquico como entre compañeros.

**AB:** ¿Los empleados tienen responsabilidad en las tareas asignadas?

**AM:** Si, la gran mayoría son jóvenes profesionales que tienen mucha predisposición y están dispuestos a ayudarse entre compañeros.

**AB:** ¿Cómo es el clima laboral?

**AM:** Es un clima de respeto mutuo y confianza. No contamos con datos formales, pero hasta el momento no ha habido grandes conflictos.

**AB:** ¿Existe algún proceso de comunicación interna?

**AM:** Si, hace un tiempo implementamos el memorándum que nos ha dado resultados positivos. Tenemos una persona a cargo de dar a conocer las noticias, el cual lo hace en forma regular, las mismas son vía mail o en las carteleras de los pasillos cuando son eventos.

**AB:** ¿Al sector administrativo se los capacita?

**AM:** No, los administrativos no reciben ningún tipo de capacitación y a mí personalmente me gustaría que se los capacite más seguido ya que es muy necesario, más que nada por los sistemas que utilizan como el tango gestión o Excel, por ejemplo.

**AB:** ¿Cuentan con algún plan motivacional?

**AM:** No, el municipio no cuenta con ningún plan motivacional. Pero actualmente estamos trabajando con un proyecto de reformas de horas extras, por ende, nos falta pulir mucho en el tema ya que el sector administrativo no cuenta con incentivos, solo las becas por estudios y una bonificación por rendimiento, eficiencia, responsabilidad y asistencia. Y pensándolo bien, es realmente necesario un plan para el sector.

**AB:** ¿Existe la posibilidad de ascenso?

**AM:** Sí, si la persona reúne las condiciones necesarias del puesto a cubrir claramente asciende.

**AB:** ¿Es realmente reconocido el trabajo del personal?

**AM:** No, como se mencionó antes no contamos con ningún incentivo o beneficio, por lo tanto, estamos abiertos a recomendaciones para mejorar el reconocimiento del área administrativa.

**ANEXO 5: Encuesta al personal administrativo.**

MARQUE CON UNA CRUZ LA RESPUESTA CORRECTA					
1	Sexo	Femenino		Masculino	
2	Estudios alcanzados	Primario	Secundario	Terciario	Universitario
3	Antigüedad en la empresa.	Menos de 2 años	2 a 5 años	6 a 9 años	Más de 10 años
4	Me siento conforme con la organización donde trabajo.	Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas veces
5	Conozco cuales son los objetivos de la empresa.	Sí, totalmente	Sí en parte	No, no conozco	
6	Me siento participe de las decisiones que se toman.	Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas veces
7	Me resulta cómodo mi lugar de trabajo.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca
8	En mi lugar de trabajo hay suficiente luz.	Siempre	Casi siempre	No, nunca	
9	La temperatura es adecuada.	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

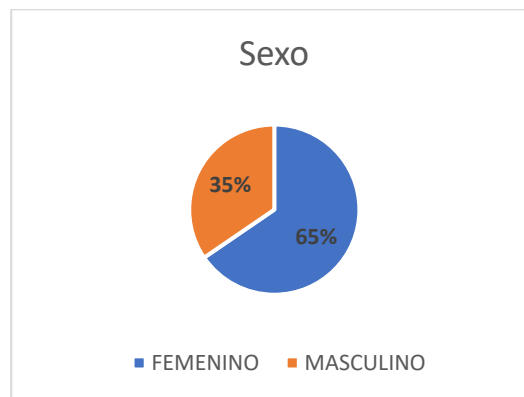
10	Estoy conforme con las condiciones en las que desarrollo mi trabajo.	Muy conforme	Conforme	Disconforme	Prefiero no responder
11	Tengo buena relación con mis compañeros.	Muy buena	Buena	Regular	Mala
12	Considero que la buena relación con mis pares favorece el clima laboral.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca
13	Realizo actividades con mis compañeros, fuera del horario de trabajo.	Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas veces
14	Es indispensable tener una buena relación con el supervisor.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca
15	Es adecuado el nivel de exigencia del responsable del área.	Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas veces
16	Considero que mi remuneración es acorde a mi trabajo.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca
17	El salario que obtengo, lo considero un estímulo para seguir trabajando.	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
18	Si pudiera cambiar de trabajo, dejaría la organización.	De ninguna manera	Lo pensaría	Si, sin dudas	
19	Me siento motivado al realizar las tareas diarias.	Siempre	Con frecuencia	A veces	Pocas veces
20	Tengo suficiente autonomía para realizar mi trabajo.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca
21	Con que frecuencia me gustaría que se realicen capacitaciones.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca

22	Existe igualdad de oportunidades en la empresa.	Siempre	Casi siempre	A veces	No, nunca
23	Me gustaría que exista un sistema de recompensas y premios.	Si	No		

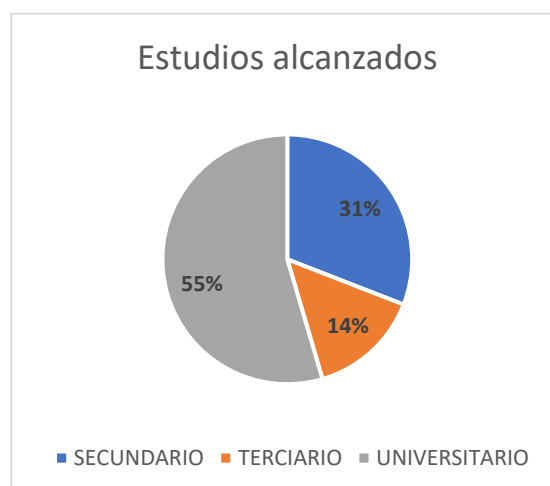
Tabla N°5. Encuesta. Fuente: Elaboración Propia.

### ANEXO 6: Análisis de datos cuantitativos obtenidos de los cuestionarios.

Los cuestionarios fueron entregados a 80 empleados del sector administrativo del palacio de la Municipalidad de Rivadavia, de los cuales sólo respondieron 55 personas del primer piso. A continuación, se presentan las tabulaciones de los datos obtenidos:

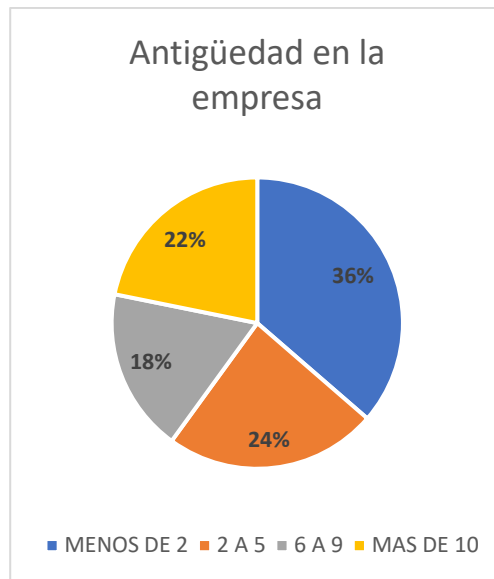


La primera pregunta fue para conocer el sexo ya con precisión sabemos que el 65% del área administrativa, está compuesta por mujeres y el 35% restante por hombres.

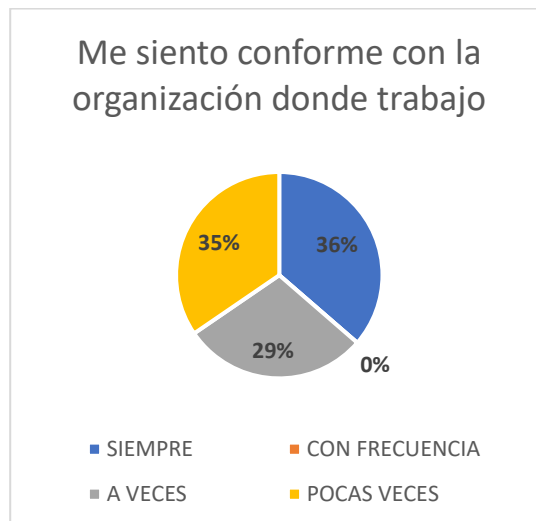


En la siguiente pregunta se indago sobre sus estudios alcanzados, un 55% cuenta con estudios universitarios, el 31% con estudios secundarios, mientras que el 14% restante con estudios

terciarios. Es decir que el municipio tiene la mitad de sus empleados del sector administrativo, profesionales.

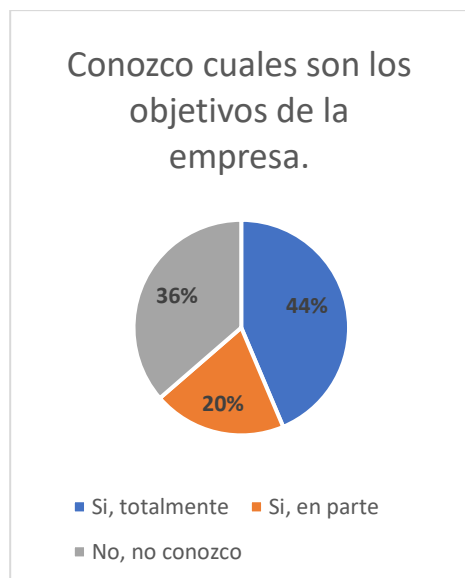


También cuestionamos sobre la antigüedad de los empleados dentro de la empresa. Los resultados arrojan que un 36% hace menos de dos años, el 24% tiene una antigüedad entre dos a cinco años; mientras que un 18% entre seis a nueve y el 22% restante más de diez años.

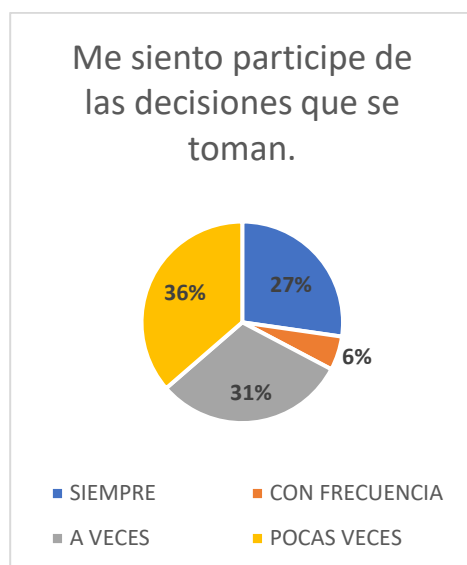


Con respecto a la conformidad con la empresa donde trabajan, se puede comprobar que en su mayoría los empleados no se sienten conformes ya que un 29% garantiza solo a veces; un 35% pocas veces, mientras que un 36% respondió que siempre.

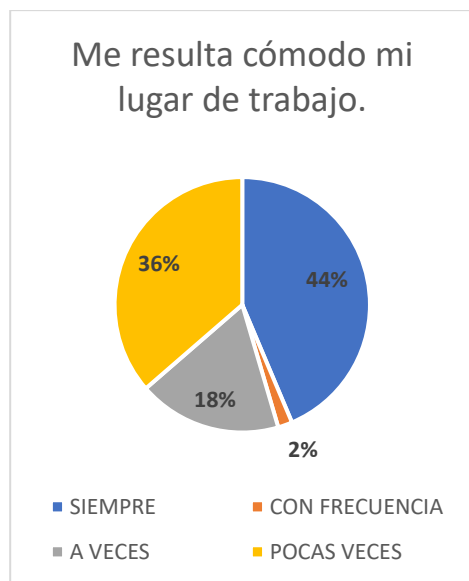




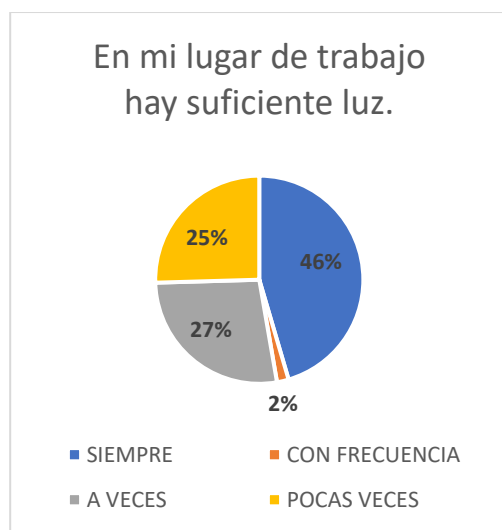
De acuerdo con los objetivos del municipio, el 44 % conoce totalmente los objetivos de la misma, un 20% responde que en parte los conoce y tan solo un 36% los desconoce. Los trabajadores que dicen no conocer los objetivos de la empresa son los que tienen una antigüedad menor a dos años.



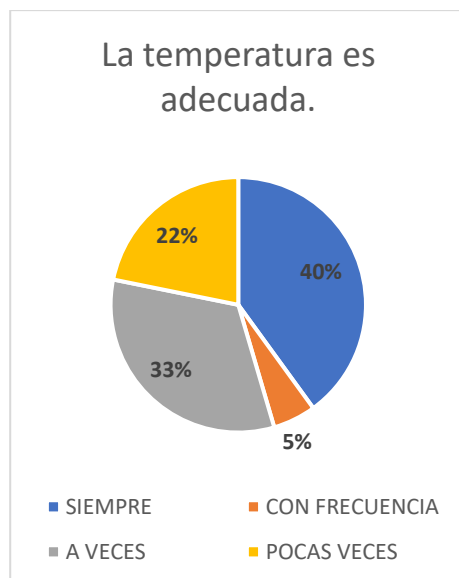
Cuando se les consultó si se sentían participes de las decisiones que se tomaban en su área, el 27% admite que siempre, el 6% con frecuencia, mientras el 31% refuta que sólo a veces, y el 36% restante aborda que pocas veces.



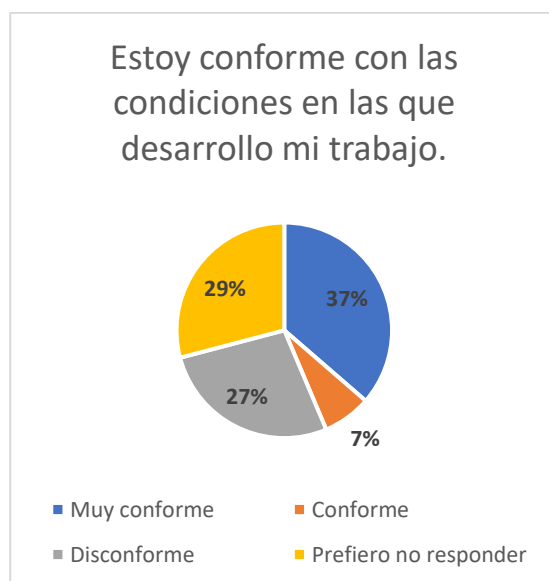
En cuanto al interrogante sobre si se sentían cómodos en su lugar de trabajo, el 44% siempre, 2% con frecuencia, el 18% admite sólo a veces y el 36% restante pocas veces. Luego de analizar los cuestionarios se examina que el mismo porcentaje que pocas veces se siente cómodo, coincide con los empleados que se encuentran realizando su labor por un período de antigüedad menor a dos años.



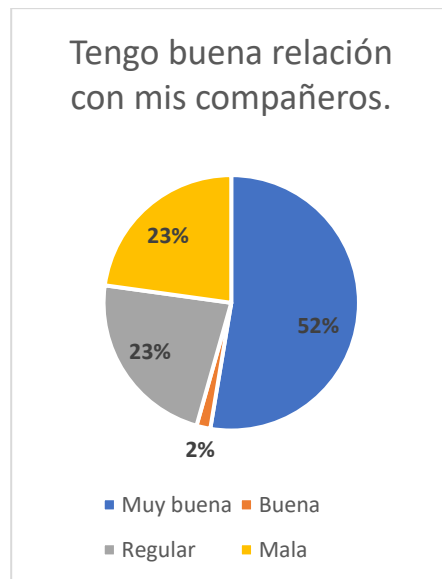
Consultamos respecto a la iluminación del lugar de trabajo, el 46% responde que siempre, tan sólo el 2% con frecuencia, mientras que el 27% admite que a veces y el 25% pocas veces, podemos comprobar que las mismas personas que dicen no sentirse cómodas en su lugar de trabajo son las que admiten que no hay suficiente luz.



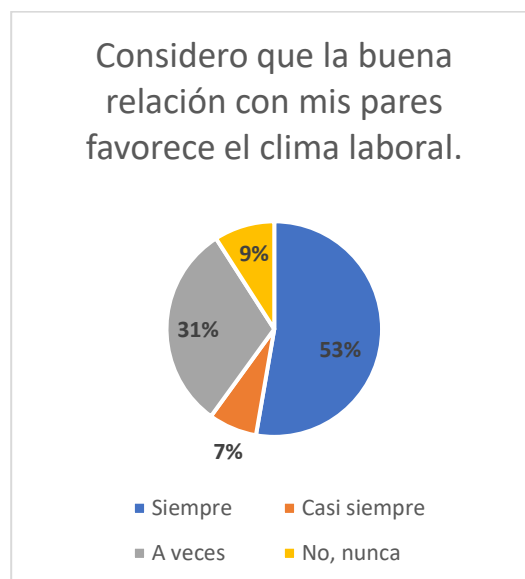
Cuando consultamos si la temperatura era la adecuada el 40% admite que siempre, el 5% con frecuencia; mientras que el 33% dice que a veces y el 22% restante pocas veces. Se comprobó que en su mayoría las personas sienten que las condiciones de temperatura no son las adecuadas.



En cuanto a si se encontraban conformes con las condiciones en las que desarrollaban su trabajo, el 37% dice que se encuentra muy conforme, un 7% solo conforme, mientras que un 27% se encuentra disconforme y el 29% restante prefirió no responder.



Respecto a la calidad de las relaciones interpersonales, podemos verificar que el 52% anunció que es muy buena la relación, un 2% confiesa que es sólo buena, mientras que un 23% admite que es regular y el 23% restante acepta que es mala.



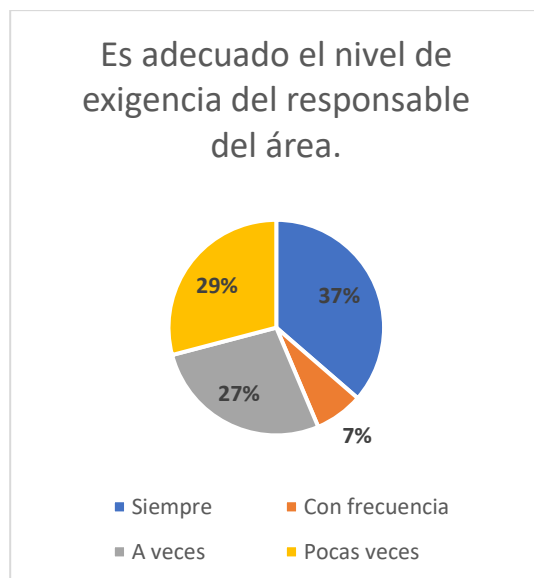
Cuando consultamos si la buena relación con sus pares favorecería el clima laboral, el 53% respondió que siempre, el 7% casi siempre; mientras que el 31% sólo a veces y el 9% restante admite que nunca. Acá se comprueba que la gran mayoría de las personas del municipio consideran que las buenas relaciones interpersonales y el compañerismo ayudan al clima de trabajo.



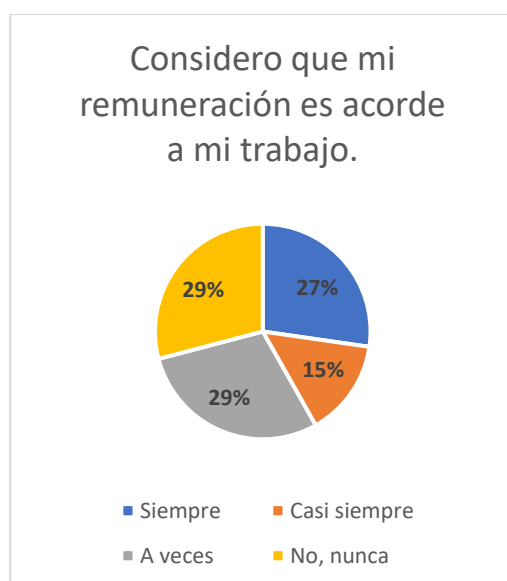
También consultamos si realizaban fuera del horario laboral alguna actividad con sus compañeros, el 31% respondió que siempre, un 4% admite que, con frecuencia, mientras que el 27% a veces y el 38% restante pocas veces.



Con respecto a la pregunta si era indispensable tener una buena relación con el supervisor o encargado del área, el 38% admite que siempre, el 18% casi siempre, mientras que el 20% a veces y el 24% nunca. Se puede confirmar que la mitad de las personas del área administrativa tienen una buena relación con el encargado de su área.

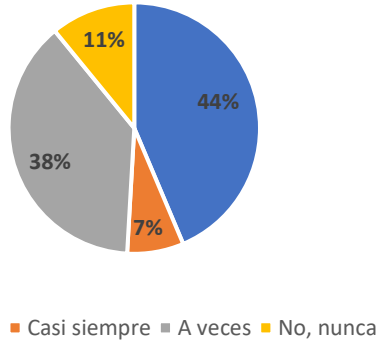


En relación si era adecuado el nivel de exigencia del responsable del área, el 37% admite que, si, siempre es el adecuado, el 7% con frecuencia, mientras que el 27% indica que solo a veces y el 29% restante pocas veces es el adecuado. Por lo tanto, se puede concluir con relación a las tres preguntas anteriores que el clima de trabajo, la relación entre compañeros y supervisores no es el más conveniente para el manejo de las actividades de la organización.



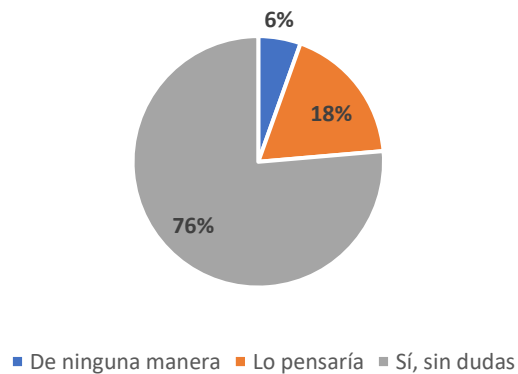
Cuando preguntamos si consideraban que la remuneración era acorde al trabajo que realizan, el 27% de los empleados dice que siempre, el 15% confirma que casi siempre, por otro lado, el 58% restante se divide, que un 29% sólo a veces y el otro 29% nunca. Se puede deducir que la mayoría de los empleados no están conformes con el salario que reciben.

El salario que obtengo, lo considero un estímulo para seguir trabajando.

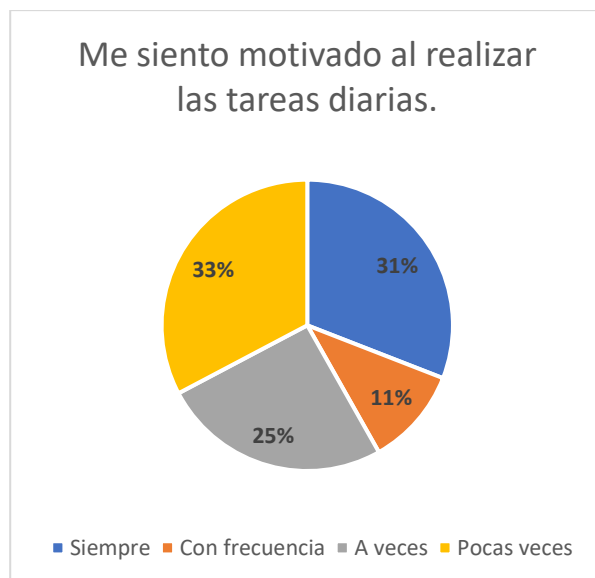


También consultamos si el salario que obtenían era considerado un estímulo para seguir trabajando, el 44% admite que siempre, el 7% casi siempre; mientras que el 38% piensa que a veces y el 11% restante nunca. Lo que se destaca es que la mitad de los trabajadores del área analizada toma la remuneración como único incentivo para seguir trabajando.

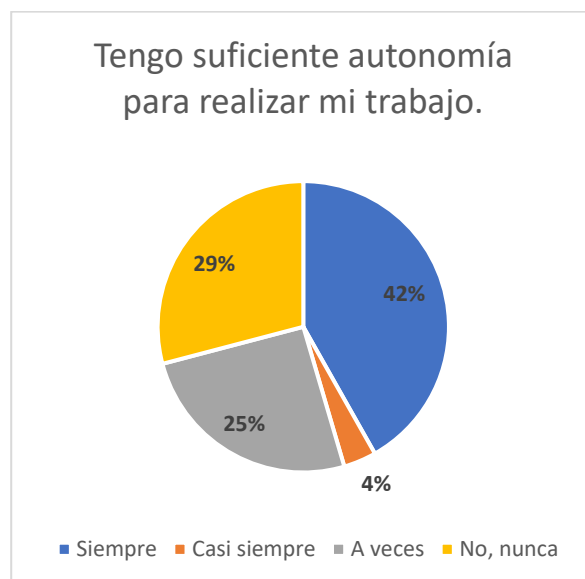
Si pudiera cambiar de trabajo, dejaría la organización.



Con relación a la pregunta si pudieran cambiar de trabajo si tuvieran la oportunidad, aún recibiendo el mismo salario que el actual, el 6% de ninguna manera, el 18% lo pensaría, mientras que el 76% restante admite que sin dudas se iría de la empresa. Acá se puede comprobar que los empleados no cuentan con sentido de pertenencia al municipio, ya que un alto grado de personas admitió que sin dudas se iría de la empresa.

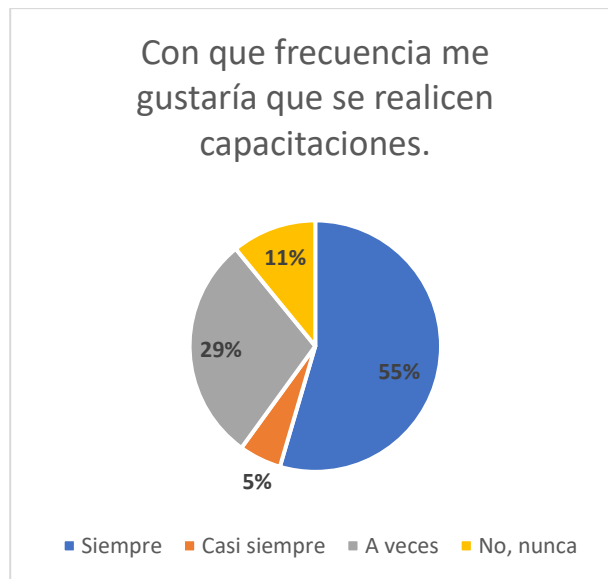


Cuando se les consulto si se sentían motivados al realizar las tareas diarias, el 31% admite que siempre, un 11% con frecuencia, un 25% sólo a veces y el 33% restante pocas veces. Se puede verificar que la gran mayoría de la organización se siente desmotivada.



También consultamos si se sentían con suficiente autonomía para realizar su labor, en el cual los resultados obtenidos fueron que el 42% admitió que siempre, el 4% casi siempre, mientras que el 25% a veces y el 29% restante nunca.



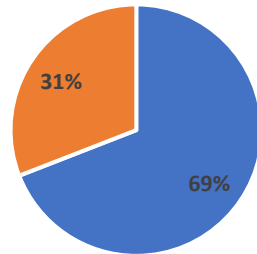


Analizamos los datos obtenidos respecto a la frecuencia que les gustaría que se realicen capacitaciones en su área, el 55% admite que siempre, el 5% casi siempre, mientras que el 29% sólo a veces y el 11% restante nunca. También se agregó en la pregunta en que les gustaría ser capacitados y mencionaron “cursos de herramientas informáticas” y todos concluyen que “en estos tiempos tecnológicos en los que vivimos es necesario capacitar.”



Respecto a si existe igualdad de oportunidades dentro de la empresa el 25% admite que sí, siempre, el 18% responde casi siempre; mientras el 44% sólo a veces y el 13% restante nunca.

Me gustaría que exista un sistema de recompensas y premios.



■ Si ■ No

Y para finalizar el cuestionario, preguntamos si les gustaría que existan un sistema de recompensas y premios en su área y el 69% admite que sí, mientras que el 31% no. Acá podemos verificar y admitir que la gran mayoría de los empleados quieren recibir capacitaciones y beneficios en su área.