

**HACIA UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA RELACIONADA
CON LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN
EN LAS CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL
El caso del Área Administrativa - Sede Principal
Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal**

**MÓNICA LORENA ORTIZ TIMARÁN
JENNIE VILLOTA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**HACIA UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA RELACIONADA
CON LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN
EN LAS CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL
El caso del Área Administrativa - Sede Principal
Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal**

**MÓNICA LORENA ORTIZ TIMARÁN
JENNIE VILLOTA LÓPEZ**

Tesis

**Asesor
ILICH RUIZ RHEYNEL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autoras.

Artículo 1° del acuerdo No.324 del 11 de Octubre de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del director de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2007

A mis padres Roberto Ortiz y Magola Timaran con todo mi amor esta y todas las metas por alcanzar

A mi hija Luisa María, quien me *motiva* siempre con su sonrisa.

A mi madre Lupe, mis tias Amparo e Irma, quienes han sido mi gran apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por iluminarnos y darnos la fe necesaria en cada momento, manifestándose en las personas que puso en nuestro camino.

Llevar a cabo la presente investigación fue una experiencia única e inolvidable, que nos enriqueció como personas y construyó como profesionales. Pero no hubiera sido posible culminar exitosamente este proyecto de no haber recibido el apoyo de todas aquellas personas que siempre creyeron en nuestros sueños y que los vivieron como propios.

Agradecemos, a la Universidad de Nariño a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por la formación académica; al Magister Miguel Antonio Erazo Bolaños, Rector de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal y a sus funcionarios, por su apoyo y colaboración en este proyecto; al profesor e investigador Ilich Ruiz Rheyne Director de esta investigación, por su apoyo, gran compromiso y dedicación.

A nuestras familias, por estar a nuestro lado en todo momento. Y especialmente a la familia López Riascos, por la paciencia y apoyo incondicional.

Y a todos aquellos que firmemente nos acompañaron para alcanzar esta meta. ¡GRACIAS!

RESUMEN EJECUTIVO

El motivo para realizar esta investigación es la convicción de la existencia de un vacío en nuestro conocimiento sobre el tema de la Motivación y su influencia en el Desempeño Laboral, lo cual generó una inquietud que hemos tratado de cubrir con la realización de este estudio. Esperamos que los conceptos plasmados aquí sean un nuevo recurso para quienes se interesen en este tema y además sea un punto de partida para nuevas investigaciones.

La presente investigación se desarrolla en el Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, ubicada en la ciudad de Pasto. Ahora bien, dicha investigación permitirá realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permitirá identificar nudos críticos que sirvan de insumo para el planteamiento futuro de una propuesta administrativa en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de la prestación del servicio que realiza la Institución.

La tesis que sustenta una categoría descriptiva en los dos primeros capítulos. Capítulo I, se aborda dos temas: Inicialmente el Análisis de Puesto cuya implementación fue necesaria para identificar los cargos que existen en el Área Administrativa de la Institución, resultados que se presentan en formatos de Descripción y Especificación de Puestos; posteriormente, con esta información se implementa la Evaluación de Desempeño, donde los resultados se consignan en una Tabla y luego se presentan gráficamente para describir aspectos sobre el resultado del Desempeño Laboral. Capítulo II: Describe las condiciones de motivación que presenta el personal del Área Administrativa de la Institución teniendo en cuenta la Teoría de Jerarquía de Necesidades propuesta por el Psicólogo Abraham Maslow, así dicha información se obtiene mediante la aplicación del Test de Motivación y Satisfacción Laboral, luego ésta se consigna en diferentes tablas que explican paso a paso como se obtienen los resultados a describir. Luego analítica ya que en el Capítulo III: Establece la relación que existe entre las condiciones de motivación y su influencia en el Desempeño Laboral, teniendo en cuenta los resultados de Desempeño Laboral y las características de motivación que se presentan en la Institución, para ello, inicialmente se grafican los resultados descritos detalladamente para facilitar el análisis de cada variable motivacional desde su ámbito analítico particular (Motivación Básica, Satisfacción Laboral y Sentido de posición y Jerarquía) y luego hacia la motivación en su ámbito general (Motivación General). Y finalmente, propositiva en el Capítulo IV: Planteamiento de pautas para la estructuración de una Propuesta Administrativa encaminada a mejorar el resultado del Desempeño Laboral, teniendo en cuenta como base factores motivacionales alternativos. Adicionalmente a estos capítulos se ha querido establecer puntualmente algunos aspectos que son consecuencia del mismo estudio los cuales serán abordados en las Conclusiones.

ABSTRACT

The reason to effect this investigation is the conviction of the existence of one empty in our knowledge in the motivation and its influence in the labour development; this was the motive that lead us to deal with the realization of this study. We hope that the ideas treated here will be a new resource for the persons that have interested in this theme and besides will be the departure of future investigation.

The present study is developed in the Administrative Area of the Municipal Educative Institute ARTEMIO MENDOZA CARVAJAL, which location is in the Corazón de Jesús District, in Pasto City. Then, this investigation will allow diagnose this initial situation about these factors of motivation and its influence over the labour development, so, it will give faculty to identify critical points which serve in order to do a future exposition for an administrative proposition in the future time in the human handling that allow to improve the motivation factors of the workers and encourage to the best development of the organization that help in positive form in the quality of the services of the Institute.

The thesis supports a descriptive form in two first chapters. The following chapter is an analytical and the fourth chapter has propositions, besides the former points, the study expounds some punctual points of view that are the result of the study that will be discuss in the conclusions apart.

In chapter I, it takes two themes: in the beginning in was carry an analysis of jobs which was necessary to identify the posts that they are in the Administrative Area of the Institution, which results are presented in the Description and Specifications Posts; then, with this information is doing the Performance of Evaluation, which results of the Labour Performance.

Chapter II: describes the conditions of motivation of the persons in the Administrative Area of the Institution having the Theory of Hierarchic Needs suggested by Psychologist Abraham Maslow. This information is obtained using the Motivation and Labour Satisfactions Test, then this information is allocated in several tables that explain how these results are obtained.

Chapter III: this chapter makes the relation between the conditions of motivation and its influence in the Labour Performance, according to the results of Labour Performance and the characteristics of motivation present in the Institution. For this purpose, the results are graphicated in detail in order to make easy the analysis of each motivational variable from the particular analytic field (Basic Motivation, Labour Satisfaction, Position Sense and Hierarchy), and then toward the motivation in its general field (General Motivation).

Chapter IV: exposition of rules for the structuring of an Administrative Proposition in order to direct to improve the result of the Labour Performance, bearing in mind as base the alternating motivational factors.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. ASPECTOS PRINCIPALES DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN | 15 |
| 1.1 ANÁLISIS DE PUESTO | 15 |
| 1.1.1 Definición | 15 |
| 1.1.2 Descripción del Proceso | 15 |
| 1.1.3 Análisis de la Información Recopilada | 16 |
| 1.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | 26 |
| 1.2.1 Definición | 26 |
| 1.2.2 Descripción del Proceso | 27 |
| 1.2.3 Análisis de la Información Recopilada | 29 |
| 2. ASPECTOS PRINCIPALES DE LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN | 31 |
| 2.1 DEFINICIÓN | 31 |
| 2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO | 32 |
| 2.2.1 Aspectos Generales - Test de Motivación y Satisfacción Laboral - | 32 |
| 2.2.2 Descripción de Resultados | 33 |
| 3. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL QUE PRESENTA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN | 45 |
| 3.1 ASPECTOS IMPORTANTES DE LA INSTITUCIÓN | 45 |
| 3.1.1 Reseña Historica | 45 |
| 3.1.2 Condiciones Organizacionales Actuales | 46 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2 | RELACIÓN DE LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL | 48 |
| 3.2.1 | Descripción de la Información | 48 |
| 3.2.2 | Análisis de los Resultados | 56 |
| 4. | PLANTEAMIENTO DE PAUTAS DE UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA BASADA EN LA RELACIÓN MOTIVACIÓN - DESEMPEÑO LABORAL | 68 |
| 4.1 | SOBRE DESEMPEÑO | 68 |
| 4.2 | SOBRE MOTIVACIÓN | 69 |
| 4.3 | PLAN DE ACCIÓN | 72 |
| 4.4 | INDICADORES DE GESTIÓN | 74 |
| | CONCLUSIONES | 76 |
| | RECOMENDACIONES | 77 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 78 |
| | Anexos | |
| | Anexo A. Cuestionario para el Análisis de Empleos Forma 110 - JAQ y Formato de descripción y Especificación de Puesto. | 79 |
| | Anexo B. Cuestionario de Evaluación de Desempeño. | 84 |
| | Anexo C. Test Motivación y Satisfacción Laboral. | 88 |
| | Anexo D. Manual de Instrucción - Test Motivación y Satisfacción Laboral -. | 92 |
| | Anexo E. Validez y Confiabilidad - Test Motivación y Satisfacción Laboral -. | 99 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Distribución de Personal Según su Cargo | 17 |
| Tabla 2. Códigos Para Cada Funcionario | 26 |
| Tabla 3. Rangos de Calificación | 28 |
| Tabla 4. Resultados de Evaluación de Desempeño Laboral | 29 |
| Tabla 5. Respuestas Test de Motivación y Satisfacción Laboral | 34 |
| Tabla 6. Puntuaciones | 35 |
| Tabla 7. Puntuación por Funcionario | 36 |
| Tabla 8. Resultado de Motivación General | 37 |
| Tabla 9. Rangos de Motivación | 38 |
| Tabla 10. Grados de Motivación por Funcionario | 39 |
| Tabla 11. Resumen de Pautas | 71 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. Puntaje y Resultados de Desempeño Laboral | 30 |
| Gráfica 2. Variable Motivación Básica | 40 |
| Gráfica 3. Variable Satisfacción Laboral | 41 |
| Gráfica 4. Variable Sentido de Posición Y Jerarquía | 42 |
| Gráfica 5. Resultado Conjunto de las Variables de Motivación General | 43 |
| Gráfica 6. Motivación General | 44 |
| Gráfica 7. Relación entre Motivación Básica y el Desempeño Laboral | 48 |
| Gráfica 8. Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral | 50 |
| Gráfica 9. Relación entre Sentido de Posición y Jerarquía y el Desempeño Laboral | 52 |
| Gráfica 10. Relación entre Motivación General y Desempeño Laboral | 54 |

INTRODUCCIÓN

La base de toda organización cualquiera que fuese su actividad económica es evidentemente el Talento Humano que la conforma, pues ya sea como individuos o como grupo colectivo, son quienes con sus habilidades y características le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Hoy en día hay que pensar en el Talento Humano como el capital más importante de las organizaciones y enfocarse en la correcta administración de los mismos como una de las tareas más importantes y decisivas de la administración. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de diferentes elementos que influyen positiva o negativamente en el desempeño laboral. La motivación es uno de estos elementos de vital importancia en el comportamiento organizacional, el cual permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

La presente investigación se desarrolla en el Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, ubicada en el Barrio Corazón de Jesús de la ciudad de Pasto. Ahora bien, dicha investigación permitirá realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permitirá identificar nudos críticos que sirvan de insumo para el planteamiento futuro de una propuesta administrativa en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la calidad de la prestación del servicio que realiza la Institución.

La tesis que sustenta una categoría descriptiva en los dos primeros capítulos, analítica en el tercer capítulo y propositiva en el cuarto capítulo y además de estos capítulos se ha querido establecer puntualmente algunos aspectos que son consecuencia del mismo estudio los cuales serán abordados en las Conclusiones.

En el Capítulo I, se aborda dos temas: Inicialmente el Análisis de Puesto cuya implementación fue necesaria para identificar los cargos que existen en el Área Administrativa de la Institución, resultados que se presentan en formatos de Descripción y Especificación de Puestos; posteriormente, con esta información se implementa la Evaluación de Desempeño, donde los resultados se consignan en una Tabla y luego se presentan gráficamente para describir aspectos sobre el resultado del Desempeño Laboral. Capítulo II: Describe las condiciones de motivación que presenta el personal del Área Administrativa de la Institución teniendo en cuenta la Teoría de Jerarquía de Necesidades propuesta por el Psicólogo Abraham Maslow, así dicha información se obtiene mediante la aplicación del Test de Motivación y Satisfacción Laboral, luego ésta se consigna en diferentes tablas que explican paso a paso como se obtienen los resultados a describir. Capítulo III: Establece la relación que existe entre las condiciones de motivación y su influencia en el Desempeño Laboral, teniendo en cuenta los resultados de Desempeño

Laboral y las características de motivación que se presentan en la Institución, para ello, inicialmente se grafican los resultados descritos detalladamente para facilitar el análisis de cada variable motivacional desde su ámbito analítico particular (Motivación Básica, Satisfacción Laboral y Sentido de posición y Jerarquía) y luego hacia la motivación en su ámbito general (Motivación General). Capítulo IV: Planteamiento de pautas para la estructuración de una Propuesta Administrativa encaminada a mejorar el resultado del Desempeño Laboral, teniendo en cuenta como base factores motivacionales alternativos.

El motivo para realizar esta investigación es la convicción de la existencia de un vacío en nuestro conocimiento sobre el tema de la Motivación y su influencia en el Desempeño Laboral, lo cual generó una inquietud que hemos tratado de cubrir con la realización de este estudio. Esperamos que los conceptos plasmados aquí sean un nuevo recurso para quienes se interesen en este tema y además sea un punto de partida para nuevas investigaciones.

1. PRINCIPALES ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

En el presente capítulo se abordarán dos temas, inicialmente el Análisis de Puesto cuya implementación es necesaria para identificar los cargos que existen en el Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, posteriormente con esta información se implementará la Evaluación de Desempeño para determinar diferentes aspectos sobre el resultado del Desempeño Laboral.

1.1 ANÁLISIS DE PUESTO

1.1.1 Definición. Es un proceso que permite recoger, evaluar y organizar sistemáticamente la información sobre los diversos puestos de trabajo, determina las características, las responsabilidades implícitas, las normas y la capacidad humana que se necesita para cada puesto de trabajo¹.

1.1.2 Descripción del Proceso. Después de ser identificada la muestra, este proceso se inicia con el diligenciamiento individual - persona a persona - del Cuestionario para el Análisis de Empleo Forma 110-JAQ, la información obtenida se consigna en los formatos de Descripción y Especificación del Puesto, con el que se determina el número de cargos dentro del Área Administrativa con sus respectivos funcionarios para luego realizar el proceso de Evaluación de Desempeño.

◆ Definición de la muestra

- ◆ *Universo.* Para la presente investigación, referente a la relación existente entre las condiciones de motivación que influyen en el Desempeño Laboral, se tomará como universo a las 14 personas pertenecientes al Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal de la ciudad de San Juan de Pasto.

- ◆ Aplicación del Cuestionario para el Análisis de Empleo Forma 110-JAQ. (Ver Anexo A. Cuestionario para el Análisis de Empleos Forma 110 - JAQ y Formato de descripción y Especificación de Puesto. p. 79 - 83)

Cabe anotar que para el presente estudio se ha prescindido de la primera parte del formato original, puesto que esta información será manejada por un único equipo de trabajo.

¹ Tomado de: BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo III Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1997. p. 37 - 38.

Este cuestionario consiste en descubrir los deberes, las responsabilidades, las capacidades humanas y las normas de rendimiento de los puestos investigados, así²:

- ◆ **Identificación:** El primer encabezado muestra el nombre del puesto, a que división y/o departamento pertenece y cual es el título de su supervisor inmediato.
- ◆ **Deberes y Responsabilidades:** Explica brevemente la finalidad del trabajo, lo que hace en el puesto y como lo realiza.
- ◆ **Características Humanas y Condiciones de Trabajo:** Se descubre, las habilidades, capacidades, capacitación, educación, experiencia y otras características que son necesarias para desempeñar el cargo.
- ◆ **Normas de Desempeño o Rendimiento:** Establece la existencia de normas de trabajo evidentes y objetivas.

1.1.3 Análisis de la Información Recopilada. Con la información recolectada mediante el Cuestionario para el Análisis de Empleos Forma 110-JAQ, se obtienen características con las cuales se llevará a cabo una descripción específica de los puestos, todas estas siguen el mismo estilo que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado, adicionalmente se definen especificaciones de puesto que describen lo que el puesto exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes humanas que se requieren.

El formato de análisis a utilizarse a continuación combina dos secciones: La Descripción y las Especificaciones de los Puestos identificados dentro del Área Administrativa de la Institución.

(Ver Anexo A. Cuestionario para el Análisis de Empleos Forma 110 - JAQ y Formato de descripción y Especificación de Puesto. p. 79- 83)

Dentro de la Descripción del Puesto se identifican las siguientes partes³:

- ◆ **Resumen del Puesto:** Resume de manera concisa el puesto, indica lo que es el trabajo, cómo se realiza y quién se encarga de hacerlo.
- ◆ **Deberes del Puesto:** Especifica las tareas y actividades primordiales.
- ◆ **Condiciones de Trabajo:** Describe el ambiente físico, las horas de trabajo, los riesgos para la seguridad y la salud, las necesidades de desplazamiento y otras características.

² BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo III Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1997. p. 38 - 42

³ Ibid., p. 44 - 47

Por otra parte, las especificaciones del puesto contienen información sobre:

- ◆ Factores de Habilidad: Especifica el nivel de educación y la experiencia necesaria, además de las capacidades de expresión oral y escrita necesarias para el desarrollar el trabajo.
- ◆ Factores de Esfuerzos: Describe las exigencias físicas y mentales que debe tener el trabajador para desarrollar las actividades necesarias en el trabajo.

En la siguiente tabla se observan los cargos que actualmente conforman el área administrativa de la Institución, con el número de personas que los desempeñan.

Tabla 1. Distribución de Personal Según su Cargo

| N° DE PERSONAS | CARGO |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1 | Pagadora* |
| 1 | Secretaria General |
| 1 | Secretaria de Pagaduría |
| 1 | Secretaria de Coordinación |
| 2 | Aux. Administrativos |
| 1 | Bibliotecaria |
| 1 | Servicios Generales - Aseadora** |
| 2 | Servicios Generales - Aseadoras |
| 4 | Servicios Generales - Celadores |

* La funcionaria no diligenció la Forma 110 - JAQ.

** La funcionaria tiene labores adicionales, por su ubicación.

A continuación, se presentan ocho formatos de Descripción y Especificación de Puesto. Cabe anotar que aunque son catorce funcionarios algunos desempeñan el mismo cargo, por tanto se compila la información de estos en un mismo formato.

Título del puesto: Aux. Administrativo
Otro título: Secretaría
Ubicación: Rectoría
Supervisor: Rector

Nº Personas: 1
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Entre las actividades que realiza se encuentran las propias de una secretaria.
Deberes del Puesto: Manejo de archivo
Transcripción de cartas y oficios de rectoría.
Elaboración de certificados, constancias, registro de diplomas, etc.
Atención al público
Condiciones de Trabajo: Trabaja todo el tiempo en una oficina, maneja computador permanentemente, es responsable de información y documentos importantes.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere nivel tecnológico en cuanto a conocimientos de secretariado y computación.
Experiencia: Al menos 6 meses como secretaria.
Comunicaciones: Las capacidades de expresión oral y escrita, como también la buena comunicación es indispensable para el desarrollo de las diferentes actividades del área.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Limitadas a las que se relacionan normalmente con los trabajos de oficina: Sentarse, levantarse y caminar.
Exigencias Mentales: Se requiere atención y paciencia para desarrollar los requerimientos del cargo.

Condiciones de Trabajo

Trabaja primordialmente en un ambiente de oficina, manifiesta que la oficina es poco apropiada y pequeña, faltan muebles para archivar, como también aclara que el trabajo afecta su salud visual.

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Aux. Administrativo
Otro título: Aux. Pagaduría
Ubicación: Contabilidad
Supervisor: Rector

Nº Personas: 1
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Realiza procesos de contabilidad, lleva libros de presupuesto, atiende público, organiza cuentas mensuales para rendimiento a contraloría y otros.

Deberes del Puesto: Labores contables
Sistematización de procesos
Atención al público
Recepción de materiales de almacén
Entrega de elementos de almacén a las dependencias
Diligencias externas

Condiciones de Trabajo: La mayor parte del tiempo trabaja en oficina, maneja computador y es responsable de documentos e información contable importante.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere nivel tecnológico en cuanto a conocimientos de secretariado y computación.

Experiencia: Al menos 7 meses como secretaria.

Comunicaciones: Las capacidades de expresión oral y escrita, como también las buenas relaciones humanas son indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades del área.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Limitadas a las que se relacionan normalmente con los trabajos de oficina: Sentarse, levantarse y caminar.

Exigencias Mentales: Se requiere atención para desarrollar los requerimientos de la Coordinación, la iniciativa y el ingenio son esenciales.

Condiciones de Trabajo

Trabaja primordialmente en un ambiente de oficina, manifiesta que las condiciones de iluminación no es adecuada ya que es permanente el uso de luz eléctrica, es necesaria mayor protección visual por el manejo continuo de equipo de cómputo.

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Aux. Administrativo
Otro título: Secretaria
Ubicación: Coordinación
Supervisor: Coordinador

Nº Personas: 1
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Entre las actividades que realiza se encuentran las propias de una secretaria.
Deberes del Puesto: Manejo de archivo
Transcripción de cartas y oficios de Coordinación
Registro diario de asistencia de estudiantes
Atención al público
Participación en actividades institucionales
Atención permanente a estudiantes
Condiciones de Trabajo: Trabaja todo el tiempo en una oficina, maneja computador y debe manejar información de coordinación.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere nivel tecnológico en cuanto a conocimientos de secretariado y computación.
Experiencia: Al menos 2 meses como secretaria.
Comunicaciones: Las capacidades de expresión oral y escrita, como también las buenas relaciones humanas son indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades del área.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Limitadas a las que se relacionan normalmente con los trabajos de oficina: Sentarse, levantarse y caminar.
Exigencias Mentales: Se requiere atención para desarrollar los requerimientos de la Coordinación, la iniciativa y el ingenio son esenciales.

Condiciones de Trabajo

Trabaja primordialmente en un ambiente de oficina, manifiesta que las condiciones del piso son frías y que es necesaria mayor protección visual por el manejo continuo de equipo de cómputo.

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Aux. Administrativo
Otro título: Aux. Administrativos
Ubicación: Rectoría
Supervisor: Rector

Nº Personas: 2
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Apoyo a los procesos administrativos del colegio
Deberes del Puesto: Realizar actividades administrativas
Maneja y entrega información a diferentes entidades del Estado
Apoyo a otras dependencias
Atención al público
Condiciones de Trabajo: Trabaja todo el tiempo en una oficina, maneja computador y debe manejar información general.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere nivel técnico de Auxiliar Administrativo
Experiencia: Al menos 12 meses como Auxiliar Administrativo.
Comunicaciones: Las capacidades de expresión oral y escrita, como también las buenas relaciones humanas son indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades del área.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Limitadas a las que se relacionan normalmente con los trabajos de oficina: Sentarse, levantarse y caminar.
Exigencias Mentales: Se requiere atención para desarrollar los requerimientos de la Rectoría, la iniciativa y el ingenio son esenciales.

Condiciones de Trabajo

Trabaja primordialmente en un ambiente de oficina, las condiciones de iluminación, temperatura y ventilación son adecuadas. Presentan fatiga visual y de postura por largas jornadas de trabajo.

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Aux. Administrativo
Otro título: Bibliotecaria
Ubicación: Biblioteca
Supervisor: Rector

Nº Personas: 1
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Administración de material bibliográfico y ayudas educativas.
Deberes del Puesto: Préstamo del material bibliográfico y ayudas educativas
Organización y clasificación del material
Duplicación de material académico
Atención al público
Condiciones de Trabajo: Trabaja todo el tiempo en una oficina, manejo de equipos de cómputo y fotocopiado, es responsable del material bibliográfico y ayudas educativas.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere nivel técnico.
Experiencia: Mínima.
Comunicaciones: Las capacidades de expresión oral y escrita, como también las buenas relaciones humanas son indispensables para el desarrollo de las diferentes actividades del área.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Limitadas a las que se relacionan normalmente con los trabajos de oficina: Sentarse, levantarse y caminar.
Exigencias Mentales: Se requiere atención y precisión para desarrollar los requerimientos, la iniciativa y el ingenio son esenciales.

Condiciones de Trabajo

Trabaja primordialmente en un ambiente de oficina, en un espacio poco adecuado que no permite la restricción de entrada, inseguridad por la inadecuada ubicación de estantes, poca ventilación

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Servicios Generales
Otro título: Aseadora
Ubicación: Sede Santa Matilde
Supervisor: Rector

Nº Personas: 1
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Se encarga de labores de aseo, celaduría y portería
Deberes del Puesto: Aseo de las instalaciones
Recorrido por la Institución
Control del acceso a las instalaciones
Atención al público
Condiciones de Trabajo: Trabaja parte del tiempo en salones y corredores cubiertos, adicionalmente a la intemperie cuando hace las rondas y atiende la puerta.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere Bachillerato.
Experiencia: Al menos 3 meses.
Comunicaciones: Las necesarias para recibir órdenes y desarrollarlas de manera oportuna y adecuada. Es básica la buena atención.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Agilidad, coordinación general.
Exigencias Mentales: Se requiere atención y precisión.

Condiciones de Trabajo

Trabaja parte del tiempo en salones y corredores cubiertos, adicionalmente a la intemperie. Maneja insumos de aseo. Manifiesta que es indispensable la puntualidad, organización del tiempo de trabajo como también la honradez

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Servicios Generales
Otro título: Aseadora
Ubicación: _____
Supervisor: Rector

Nº Personas: 2
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Se encarga de labores de servicios generales.
Deberes del Puesto: Aseo de las instalaciones
Mensajería interna
Condiciones de Trabajo: Trabaja parte del tiempo en salones y corredores cubiertos, adicionalmente a la intemperie cuando hace aseo de patios.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere Bachillerato.
Experiencia: Mínima.
Comunicaciones: Las necesarias para recibir órdenes y desarrollarlas de manera oportuna y adecuada.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Agilidad, coordinación general.
Exigencias Mentales: Se requiere atención y precisión.

Condiciones de Trabajo

Trabaja parte del tiempo en salones y corredores cubiertos, adicionalmente a la intemperie cuando hace aseo de patios. Manifiesta que el polvo y los detergentes afectan sus vías respiratorias.

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Título del puesto: Servicios Generales
Otro título: Celador
Ubicación: _____
Supervisor: Rector

Nº Personas: 4
Fecha: Marzo de 2007
Por: Jennie Villota López

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del Puesto: Se encarga de vigilar y cuidar las instalaciones.
Deberes del Puesto: Vigilancia
Recepción de correspondencia
Mantenimiento
Condiciones de Trabajo: Trabaja la mayor parte del tiempo a la intemperie. Manejan turnos de trabajo incluyendo nocturnos.

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de Habilidad

Educación: Se requiere Bachillerato.
Experiencia: Mínima.
Comunicaciones: Las necesarias para recibir órdenes y desarrollarlas de manera oportuna y adecuada.

Factores de Esfuerzo

Exigencias Físicas: Agilidad, coordinación general, buena visión y oído, fuerza.
Exigencias Mentales: Se requiere autoconfianza, buen juicio, atención y precisión.

Condiciones de Trabajo

Trabaja la mayor parte del tiempo a la intemperie, se distribuyen en turnos de trabajo que incluye nocturno.

Revisado por: Mónica Lorena Ortiz Timarán

Ya identificadas las características de los puestos de trabajo que componen el Área Administrativa de la Institución y las personas que desarrollan las funciones en cada uno de ellos, se les asigna un número que se tendrá en cuenta como código para el diligenciamiento de cuestionarios: Evaluación de Desempeño y Test de Motivación y Satisfacción Laboral para su posterior descripción y análisis.

Tabla 2. Códigos para cada Funcionario

| Número | Funcionario |
|--------|----------------------------|
| 1 | Pagadora |
| 2 | Secretaria General |
| 3 | Secretaria Pagaduría |
| 4 | Secretaria de Coordinación |
| 5 | Aux. Administrativo 1 |
| 6 | Aux. Administrativo 2 |
| 7 | Bibliotecaria |
| 8 | Aseadora 1 |
| 9 | Aseadora 2 |
| 10 | Aseadora 3 |
| 11 | Celador 1 |
| 12 | Celador 2 |
| 13 | Celador 3 |
| 14 | Celador 4 |

1.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.2.1 Definición. La Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo motivación, etc.⁴

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia, 2003. p 357

1.2.2 Descripción del Proceso. Luego de los resultados obtenidos en el Análisis de Puesto, se aplica el Método de Escalas Gráficas Discontinuas para llevar a cabo el proceso de Evaluación de Desempeño, el resultado de éste no depende totalmente de las investigadoras ya que el diligenciamiento del formato de evaluación elegido depende de la objetividad del evaluador en este caso el jefe del Área Administrativa Señor Miguel Antonio Erazo Bolaños, Rector de la Institución.

◆ Definición de la muestra

- ◆ *Universo.* Mediante el análisis de cargo realizado anteriormente se definieron claramente los cargos existentes en el Área Administrativa de la Institución, siendo este el universo para proceder a la Evaluación de Desempeño.

- ◆ Cuestionarios de Escalas Gráficas⁵. Es el método de evaluación de desempeño más utilizado y divulgado, este evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo, cuanto mejor sea el resumen mayor será la precisión del factor, cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre estos extremos existen tres alternativas:

- ◆ Escalas Gráficas Continuas: Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.
- ◆ Escalas Gráficas Semicontínuas: Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- ◆ Escalas Gráficas Discontinuas: En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones, los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por el empleado, el máximo puntaje que un empleado podría obtener es 85 y el mínimo 6.

⁵ CHIAVENATO. Op.cit. p. 367 - 368.

Esta última, es la opción utilizada en la presente investigación ya que permite un mejor análisis tanto de las características del Desempeño Laboral como de la relación que pueda presentarse con la motivación del personal sujeto al estudio.

(Ver Anexo B. Cuestionario de Evaluación de Desempeño Mediante Escalas Gráficas. p. 84 - 87)

Para la Evaluación de Desempeño, existe una calificación máxima de 85 puntos equivalentes al 100% y una mínima de 6 puntos equivalentes al 7%, por tanto éstos se han distribuido en rangos para establecer cinco tipos de resultado de Desempeño Laboral: Óptimo, bueno, regular, deficiente e insuficiente, así:

Tabla 3. Rangos de Calificación de Desempeño

| Calificación de Desempeño | | |
|----------------------------------|---------------|----------|
| Tipo de Resultado | Rango | |
| | Puntos | % |
| Óptimo | 70 - 85 | 81 - 100 |
| Bueno | 54 - 69 | 61 - 80 |
| Regular | 38 - 53 | 41 - 60 |
| Deficiente | 22 - 37 | 21 - 40 |
| Insuficiente | 6 - 21 | 7 - 20 |

La Evaluación de Desempeño se hace mediante un cuestionario que incluye la calificación de 6 factores a mencionarse en la Tabla 4.

- ◆ Producción (1): Evalúa la producción de trabajo o la cantidad de servicios.
- ◆ Calidad (2): Evalúa la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.
- ◆ Responsabilidad (3): Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considera la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.
- ◆ Cooperación y Actitud (4): Mide la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros y la manera como acata ordenes.
- ◆ Sensatez e Iniciativa (5): Tiene en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.

- ♦ Presentación Personal (6): Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse el cabello, su barba, etc.

1.2.3 Análisis de la Información Recopilada. A continuación, se consignan los puntos asignados a cada funcionario teniendo en cuenta sus características de Desempeño Laboral en cada pregunta, estos puntos se totalizan para obtener una calificación general, esta se traduce a un rango porcentual que será tenido en cuenta posteriormente en la relación de las condiciones de motivación que influyen en el Desempeño Laboral.

En la siguiente tabla, se presenta el puntaje de desempeño asignado a cada funcionario y el correspondiente resultado teniendo en cuenta la Tabla 3. Rangos de Calificación, así:

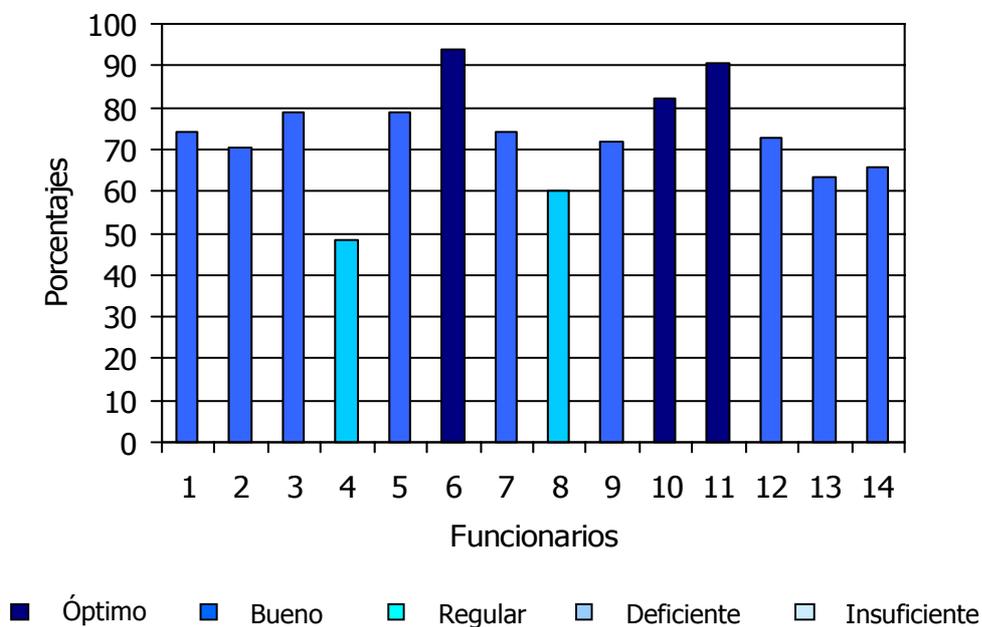
- O: Óptimo
- B: Bueno
- R: Regular
- D: Deficiente
- I: Insuficiente

Tabla 4. Resultados de Evaluación de Desempeño Laboral

| N° PREG. | FUNCIONARIOS | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1 | 11 | 12 | 9 | 6 | 12 | 13 | 9 | 9 | 11 | 12 | 14 | 12 | 9 | 9 |
| 2 | 8 | 11 | 12 | 8 | 12 | 14 | 12 | 9 | 11 | 11 | 14 | 11 | 9 | 10 |
| 3 | 15 | 10 | 12 | 9 | 14 | 14 | 12 | 8 | 11 | 13 | 12 | 11 | 9 | 9 |
| 4 | 9 | 12 | 13 | 5 | 12 | 15 | 11 | 9 | 10 | 12 | 14 | 9 | 8 | 9 |
| 5 | 12 | 10 | 12 | 8 | 11 | 14 | 12 | 10 | 10 | 14 | 15 | 12 | 11 | 11 |
| 6 | 8 | 5 | 9 | 5 | 6 | 10 | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 |
| Total | 63 | 60 | 67 | 41 | 67 | 80 | 63 | 51 | 61 | 70 | 77 | 62 | 54 | 56 |
| % | 74 | 70.5 | 78.8 | 48.2 | 78.8 | 94.1 | 74 | 60 | 71.7 | 82.3 | 90.5 | 72.9 | 63.5 | 65.8 |
| Resul. | B | B | B | R | B | O | B | R | B | O | O | B | B | B |

* Fuente. Miguel Antonio Erazo, Rector de la Institución

Gráfica 1. Resultado de Desempeño Laboral



La gráfica muestra que el 64.3% de los funcionarios tienen un buen desempeño laboral ya que con alguna frecuencia superan las exigencias de su cargo.

El 21.43% de los funcionarios presentan un desempeño laboral óptimo lo cual significa que siempre sobrepasa las exigencias con aspectos de producción, calidad, responsabilidad, cooperación y actitud, sensatez e iniciativa, y presentación personal.

El 14.27% se desempeña de manera regular, su cumplimiento es aceptable pero no totalmente satisfactorio.

No se presenta calificación de desempeño deficiente o insuficiente

2. ASPECTOS PRINCIPALES DE LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

Este capítulo abordará las condiciones de motivación que presenta el personal del Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, teniendo en cuenta la Teoría de Jerarquía de las Necesidades propuesta por el Psicólogo Norteamericano Abraham Maslow, reconocido en los campos de la salud, la educación y la empresa; lo cual es indispensable para establecer la relación que existe entre estas características motivacionales y el resultado de Desempeño Laboral.

2.1 DEFINICIÓN

Motivación, es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionarán simplemente a las presiones, actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas.⁶

El Modelo de Motivación - Teoría de Jerarquía de las Necesidades - planteado por Maslow, determina que no se pueden expresar todas las necesidades al mismo tiempo, ya que éstas tienden a poseer cierta prioridad, lo que implica que existe una secuencia de satisfacción que hace que cada persona pase a un escalón superior cuando el inferior se haya satisfecho de manera razonable en condiciones normales⁷.

Se representa los cinco niveles de necesidades que deben satisfacer las personas para estar motivados. Estos niveles se distribuyen en: Necesidades de Orden Inferior y Necesidades de Orden Superior⁸.

◆ NECESIDADES DE ORDEN INFERIOR:

Incluye dos niveles: Necesidades Fisiológicas básicas que son necesarias para el mantenimiento de la vida y un bienestar razonable; Necesidades de Seguridad y Protección, relacionadas con el poder trabajar durante el tiempo necesario y adquirir el derecho a cuidados y comodidades razonables, cuando se esta lesionado o en la vejez. Estas necesidades se satisfacen mediante alimentos, ropa, vivienda, los pagos para la adquisición de estas, las prestaciones sociales y otras recompensas similares.

⁶ BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Tomo III Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1997. p. 144

⁷ MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. Tercera edición. España: Ediciones Díaz de Santos S. A., 1991. p. 21

⁸ BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Op. cit. p. 145.

- ◆ **NECESIDADES DE ORDEN SUPERIOR:**

Se relacionan con los sentimientos y los valores, por tanto el dinero pierde su utilidad para conseguir las. Incluye tres niveles: Necesidades de Amor, Afecto y Sentido de Pertenencia; Necesidades de Estima y Necesidades de Autorrealización, estas necesidades se satisfacen mediante el reconocimiento por parte de las personas que lo rodean, familia, compañeros de trabajo, etc. Y cuando las personas llegan a dar el máximo de sus capacidades, obteniendo una realización interna.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Identificada la muestra se procede al diligenciamiento individual - persona a persona - del Test de Motivación y Satisfacción Laboral, con el que se identificarán las condiciones de motivación relacionadas con la satisfacción de necesidades de los funcionarios del Área Administrativa de la Institución.

- ◆ **Definición de la muestra**

- ◆ *Universo.* Para la presente investigación, referente a la relación que existe entre las condiciones de motivación que influyen en el Desempeño Laboral, se tomará como universo a las 14 personas pertenecientes al Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal de la ciudad de San Juan de Pasto.

2.2.1 Aspectos Generales - Test de Motivación y Satisfacción Laboral -. El cuestionario fue diseñado dentro del estudio titulado Expost Facto Sobre La Motivación y La Satisfacción Laboral desarrollado por Claudia Marcela García Peña, Linda Ruth Ramírez Alas y Kenny Geraldina Pacas Lara, Ingenieras Industriales de la Universidad de San Salvador en Mayo de 2006 y avalado por la Licenciada en Psicología Olga Concepción Zelaya Portillo, docente especializada en Psicología del Trabajo, quien pertenece al Consejo de Investigaciones Científicas de dicha Universidad. El cual cumple con las características de validez y confiabilidad, necesarias para ser aplicado en estudios posteriores.

(Ver Anexo E. Validez y Confiabilidad: Test de Motivación y Satisfacción Laboral. p. 99 - 106)

◆ Descripción del Test de Motivación y Satisfacción Laboral⁹

El cuestionario fue diseñado para establecer las características de motivación que pueden presentarse en el personal de un sector, institución o área, independientemente de su actividad económica, determinando al mismo tiempo, el nivel en el que afectan al empleado.

Adicionalmente, se pueden determinar las situaciones que estimulan al trabajador a sentir satisfacción en el medio en el que labora o bajo qué condiciones el empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con su labor.

El cuestionario está constituido por 35 preguntas distribuidas en 3 partes, así:
(Ver Anexo C. Test Motivación y Satisfacción Laboral. p. 86 - 89)

- ◆ Parte I: Motivación, 19 preguntas
- ◆ Parte II: Satisfacción Laboral, 9 preguntas
- ◆ Parte III: Posición y Jerarquía en el Trabajo, 6 preguntas

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta, así:

- ◆ S: Sí (Siempre)
- ◆ N: No (Nunca)
- ◆ P: Poco (Término medio)

2.2.2 Descripción de Resultados. El diligenciamiento del Test de Motivación y Satisfacción Laboral se hizo persona a persona, teniendo en cuenta las recomendaciones dadas en el Manual de Instrucción. (Ver Anexo D. Manual del Instrumento: Test de Motivación y Satisfacción Laboral, p. 92 - 98)

Después de la aplicación del Test, al personal del Área Administrativa de la Institución, se obtuvieron las respuestas que se presentan en la siguiente tabla, dividida en tres partes: Motivación Básica, Satisfacción Laboral y Posición y Jerarquía en el Trabajo.

⁹ Tomado de: <http://www.ues.edu.sv/investigación/investigadores.htm>

Tabla 5. Respuestas Test de Motivación y Satisfacción Laboral

| N° Preg. | FUNCIONARIOS | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| | 1* | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| PARTE I: MOTIVACIÓN BÁSICA | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | N | P | P | P | P | P | S | S | S | P | P | S | S |
| 2 | | S | S | N | N | N | N | N | N | P | N | S | N | N |
| 3 | | S | S | S | P | P | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 4 | | P | N | S | P | P | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 5 | | N | S | S | N | N | N | S | N | P | S | N | N | N |
| 6 | | S | N | N | S | S | S | S | S | S | S | N | S | S |
| 7 | | P | P | N | P | P | N | P | P | P | P | N | P | S |
| 8 | | S | P | N | S | S | N | S | S | N | S | N | S | S |
| 9 | | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| 10 | | N | P | P | S | S | P | N | N | N | N | N | N | S |
| 11 | | S | P | N | S | S | S | S | P | N | P | S | S | S |
| 12 | | P | S | P | S | S | S | S | S | S | S | P | S | S |
| 13 | | P | P | N | S | S | N | P | S | S | S | P | S | S |
| 14 | | S | S | P | S | S | P | S | S | S | S | S | S | S |
| 15 | | S | P | P | S | S | P | P | S | P | S | S | N | S |
| 16 | | S | S | S | P | P | S | N | N | P | S | S | S | N |
| 17 | | S | S | S | S | S | S | S | P | N | N | S | S | N |
| 18 | | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 19 | | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | P |
| PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 21 | | N | P | N | P | P | N | S | P | P | N | N | P | S |
| 22 | | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 23 | | N | P | S | N | N | S | N | N | S | N | N | N | N |
| 24 | | S | P | P | S | S | S | S | P | P | N | P | S | S |
| 25 | | S | N | N | P | P | S | S | S | P | S | S | S | N |
| 26 | | P | P | N | S | S | P | S | N | N | N | N | P | N |
| 27 | | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | P | S | S |
| 28 | | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| 29 | | N | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | S | S | N | N | N | N | S | S | N | S | S | N | S |
| 31 | | S | P | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | N |
| 32 | | N | P | P | S | S | P | S | S | P | S | P | P | S |
| 33 | | P | S | P | S | S | P | N | N | S | S | N | S | S |
| 34 | | N | P | P | S | S | P | S | S | S | P | P | S | S |
| 35 | | S | P | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |

*La funcionaria no diligenció el Test de Motivación y Satisfacción Laboral

A las respuestas consignadas en la Tabla 5. Respuestas Test de Motivación y Satisfacción Laboral se les asigna un puntaje, así:

- ◆ Positivo: 5 puntos
- ◆ Intermedio: 3 puntos
- ◆ Negativo: 1 punto

De acuerdo a la pregunta en la cual se encuentre la opción de respuesta Sí, No, Poco se considera que está a favor - positivo - o en contra - negativo - de la motivación y satisfacción laboral; por ello se asigna la puntuación de cada pregunta de acuerdo a su respuesta, según la siguiente tabla:

Tabla 6. Puntuaciones

| Nº Preg | Positivo | Intermedio | Negativo |
|-----------------------|----------|------------|----------|
| Puntuación | 5 | 3 | 1 |
| 2, 5, 16, 23 | NO | POCO | SÍ |
| El resto de preguntas | SÍ | POCO | NO |

*Tomada del Manual de Test de Motivación y Satisfacción Laboral.
Ver Anexo D. p. 97

Así mismo, se suma el número de puntos obtenidos en cada una de las partes, los cuales se traducen a un rango porcentual para establecer un tipo de resultado, teniendo en cuenta que el tope máximo de puntuación - 100% - se encuentra así en cada variable:

- ◆ Parte I: Motivación. 95 puntos
- ◆ Parte II: Satisfacción Laboral. 50 puntos
- ◆ Parte III: Sentido de Posición y Jerarquía. 30 puntos

Luego, se obtiene un puntaje total que indica el nivel de Motivación General del funcionario, este se traduce a un rango porcentual que indica el tipo de resultado obtenido, teniendo en cuenta que el tope máximo es de 175 puntos - 100% -, este será tenido en cuenta posteriormente para el análisis de la relación entre las condiciones de motivación que pueden influir en el desempeño laboral.

En la siguiente tabla, se muestra la puntuación asignada a la respuesta dada por cada funcionario en el Test de Motivación y Satisfacción Laboral, teniendo en cuenta la Tabla 6. Puntuaciones, como también la sumatoria parcial y total de los puntos y su respectivo valor porcentual.

Tabla 7. Puntuación por Funcionario

| N° Preg. | MOTIVACIÓN GENERAL | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|
| | FUNCIONARIOS | | | | | | | | | | | | | |
| | 1* | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| PARTE I: MOTIVACIÓN BÁSICA | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 2 | | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 3 | | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 7 | | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 |
| 8 | | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 9 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 11 | | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 13 | | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 14 | | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 16 | | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 17 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 |
| 18 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| Subt. | | 63 | 57 | 53 | 81 | 81 | 67 | 77 | 81 | 65 | 69 | 61 | 77 | 81 |
| % | | 66.3 | 60 | 55.8 | 85.3 | 85.3 | 70.5 | 81 | 85.3 | 68.4 | 72.6 | 64.2 | 81 | 85.3 |
| PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 21 | | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 22 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 23 | | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 |
| 25 | | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 26 | | 3 | 3 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 27 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 28 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 29 | | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Subt. | | 42 | 38 | 32 | 46 | 46 | 48 | 50 | 42 | 36 | 38 | 38 | 46 | 42 |
| % | | 84 | 76 | 64 | 92 | 92 | 96 | 100 | 84 | 72 | 76 | 76 | 92 | 84 |

| PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| 30 | | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 31 | | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 |
| 32 | | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 33 | | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 34 | | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 35 | | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Subt. | | 20 | 22 | 20 | 26 | 26 | 20 | 26 | 26 | 24 | 28 | 22 | 24 | 26 |
| % | | 66.6 | 73.3 | 66.6 | 86.6 | 86.6 | 66.6 | 86.6 | 86.6 | 80 | 93.3 | 73.3 | 80 | 86.6 |
| TOTAL | | 125 | 117 | 105 | 153 | 153 | 135 | 153 | 149 | 125 | 135 | 121 | 147 | 149 |
| % | | 71.4 | 66.8 | 60 | 87.4 | 87.4 | 77.1 | 87.4 | 85.1 | 71.4 | 77.1 | 69.1 | 84 | 85.1 |

* El Funcionario 1, no diligenció el Test de Motivación Y satisfacción Laboral

A continuación, se presenta en la tabla un resumen del puntaje y el valor porcentual obtenido respecto a la Motivación General, el que se compone de las variables: Motivación Básica, Satisfacción Laboral y Sentido de Posición y Jerarquía, cada uno con su respectivo puntaje y dos valores porcentuales, el primero relacionado con el puntaje obtenido en cada variable y el segundo correspondiente a la proporción dentro de la Motivación General.

Tabla 8. Resultado de Motivación General

| FUNCIONARIO | TOTAL | | MOTIVACIÓN GENERAL | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------|------|--------------------|------|--------|----------------------|-----|--------|---------------------------------|------|--------|--|--|--|
| | Puntos | % | Motivación Básica | | | Satisfacción Laboral | | | Sentido de Posición y Jerarquía | | | | | |
| | | | Puntos | % | %Total | Puntos | % | %Total | Puntos | % | %Total | | | |
| 1* | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 125 | 71.4 | 63 | 66.3 | 50.4 | 42 | 84 | 33.6 | 20 | 66.6 | 16 | | | |
| 3 | 117 | 66.8 | 57 | 60 | 48.7 | 38 | 76 | 32.5 | 22 | 77.3 | 18.8 | | | |
| 4 | 105 | 60 | 53 | 55.8 | 50.5 | 32 | 64 | 30.5 | 20 | 66.6 | 19 | | | |
| 5 | 153 | 87.4 | 81 | 85.3 | 53 | 46 | 92 | 30 | 26 | 86.6 | 17 | | | |
| 6 | 153 | 87.4 | 81 | 85.3 | 53 | 46 | 92 | 30 | 26 | 86.6 | 17 | | | |
| 7 | 135 | 77.1 | 67 | 70.5 | 49.7 | 48 | 96 | 35.5 | 20 | 66.6 | 14.8 | | | |
| 8 | 153 | 87.4 | 77 | 81 | 50.3 | 50 | 100 | 32.7 | 26 | 86.6 | 17 | | | |
| 9 | 149 | 85.1 | 81 | 85.3 | 54.4 | 42 | 84 | 28.2 | 26 | 86.6 | 17.4 | | | |
| 10 | 125 | 71.4 | 65 | 68.4 | 52 | 36 | 72 | 28.8 | 24 | 80 | 19.2 | | | |
| 11 | 135 | 77.1 | 69 | 72.6 | 51 | 38 | 76 | 28 | 28 | 93.3 | 21 | | | |
| 12 | 121 | 69.1 | 61 | 64.2 | 50.4 | 38 | 76 | 31.4 | 22 | 73.3 | 18.2 | | | |
| 13 | 147 | 84 | 77 | 81 | 52.4 | 46 | 92 | 31.3 | 24 | 80 | 16.3 | | | |
| 14 | 149 | 85.1 | 81 | 85.3 | 54.4 | 42 | 84 | 28.2 | 26 | 86.6 | 17.4 | | | |

* El Funcionario 1, no diligenció el Test de Motivación Y satisfacción Laboral

Para la evaluación de las variables, se tienen en cuenta el porcentaje total de la Motivación General y los porcentajes de cada variable relacionado con el puntaje obtenido, tomados de la Tabla 8. Resultado de Motivación General.

Tabla 9. Rangos de Motivación

| MOTIVACIÓN GENERAL | |
|--|----------|
| Tipo de Resultado | % |
| Alta Motivación | 80 - 100 |
| Motivación Media | 45 - 79 |
| Baja Motivación | 0 - 44 |
| Variable de Motivación Básica | |
| Tipo de Resultado | % |
| Muy Motivado | 80 - 100 |
| Medianamente Motivado | 45 - 79 |
| Poco Motivado | 0 - 44 |
| Variable de Satisfacción Laboral | |
| Tipo de Resultado | % |
| Alta Satisfacción Laboral | 80 - 100 |
| Medianamente Satisfecho Laboralmente | 45 - 79 |
| Baja Satisfacción Laboral | 0 - 44 |
| Variable de Sentido de Posición y Jerarquía | |
| Tipo de Resultado | % |
| Alto sentido de Posición y Jerarquía | 80 - 100 |
| Sentido de Posición y Jerarquía medio | 45 - 79 |
| Bajo sentido de Posición y Jerarquía | 0 - 44 |

*Tomada del Manual de Test de Motivación y Satisfacción Laboral. Ver Anexo D. p. 98

El resultado obtenido de este proceso se expresa en la siguiente tabla, en la que se puede observar el concepto o tipo de resultado relacionado con el valor porcentual obtenido por cada funcionario respecto a la Motivación General y sus variables.

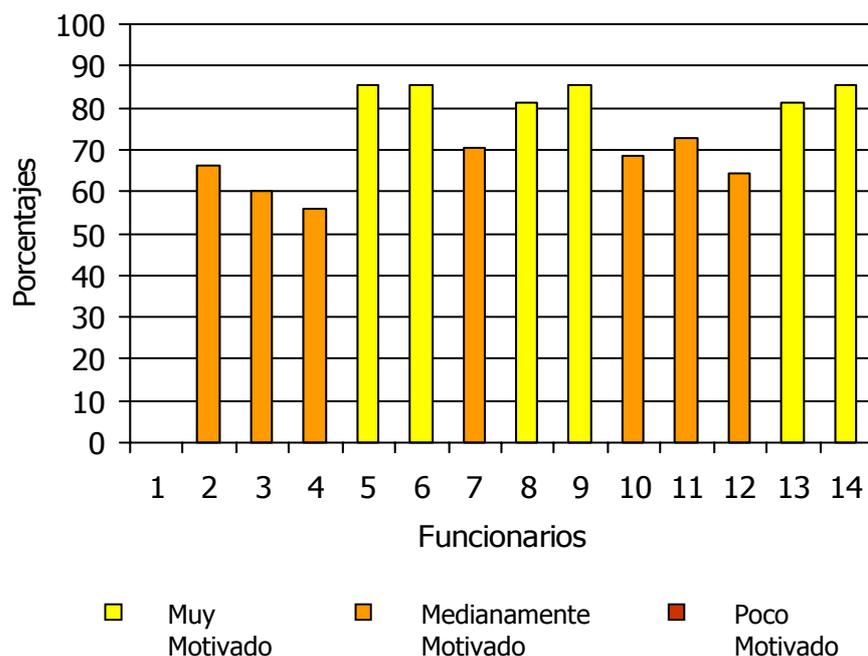
Tabla 10. Grados Motivacionales por Funcionario

| FUNCIONARIO | MOTIVACIÓN GENERAL | | | | | | | |
|-------------|--------------------|-------------|-----------------------|------|----------------------|-----|---------------------------------|------|
| | TOTAL | | Motivación Básica | | Satisfacción Laboral | | Sentido de Posición y Jerarquía | |
| | Concepto | % | Concepto | % | Concepto | % | Concepto | % |
| 1* | | | | | | | | |
| 2 | Motivación Media | 71.4 | Medianamente Motivado | 66.3 | Alta Satisfacción | 84 | Medio | 66.6 |
| 3 | Motivación Media | 66.8 | Medianamente Motivado | 60 | Mediana Satisfacción | 76 | Medio | 77.3 |
| 4 | Motivación Media | 60 | Medianamente Motivado | 55.8 | Mediana Satisfacción | 64 | Medio | 66.6 |
| 5 | Alta Motivación | 87.4 | Muy Motivado | 85.3 | Alta Satisfacción | 92 | Alto | 86.6 |
| 6 | Alta Motivación | 87.4 | Muy Motivado | 85.3 | Alta Satisfacción | 92 | Alto | 86.6 |
| 7 | Motivación Media | 77.1 | Medianamente Motivado | 70.5 | Alta Satisfacción | 96 | Medio | 66.6 |
| 8 | Alta Motivación | 87.4 | Muy Motivado | 81 | Alta Satisfacción | 100 | Alto | 86.6 |
| 9 | Alta Motivación | 85.1 | Muy Motivado | 85.3 | Alta Satisfacción | 84 | Alto | 86.6 |
| 10 | Motivación Media | 71.4 | Medianamente Motivado | 68.4 | Mediana Satisfacción | 72 | Alto | 80 |
| 11 | Motivación Media | 77.1 | Medianamente Motivado | 72.6 | Mediana Satisfacción | 76 | Alto | 93.3 |
| 12 | Motivación Media | 69.1 | Medianamente Motivado | 64.2 | Mediana Satisfacción | 76 | Medio | 73.3 |
| 13 | Alta Motivación | 84 | Muy Motivado | 81 | Alta Satisfacción | 92 | Alto | 80 |
| 14 | Alta Motivación | 85.1 | Muy Motivado | 85.3 | Alta Satisfacción | 84 | Alto | 86.6 |

* El Funcionario 1, no diligenció el Test de Motivación Y satisfacción Laboral

Las siguientes gráficas representan las condiciones de Motivación que presentan los funcionarios del Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal. Inicialmente se muestran los grados de motivación obtenidos respecto a las variables de la Motivación General, para luego presentar una visión general relacionada con la motivación.

Gráfica 2. Variable Motivación Básica



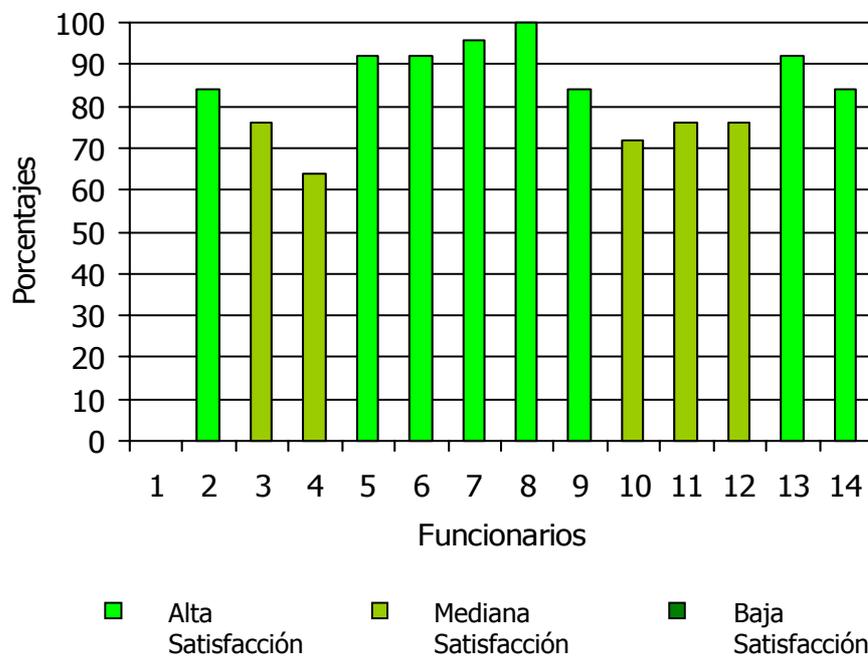
La gráfica de Motivación Básica muestra que de 14 funcionarios encuestados el 50% se encuentran entre el 45 y 79% de grado de Motivación, encontrándose así medianamente motivados.

El 43% de los funcionarios se encuentran entre 80 y 100%, encontrándose en el rango de los muy motivados.

El 7% que se traduce en un funcionario no diligenció el cuestionario.

No se presentan funcionarios poco motivados.

Gráfica 3. Variable Satisfacción Laboral



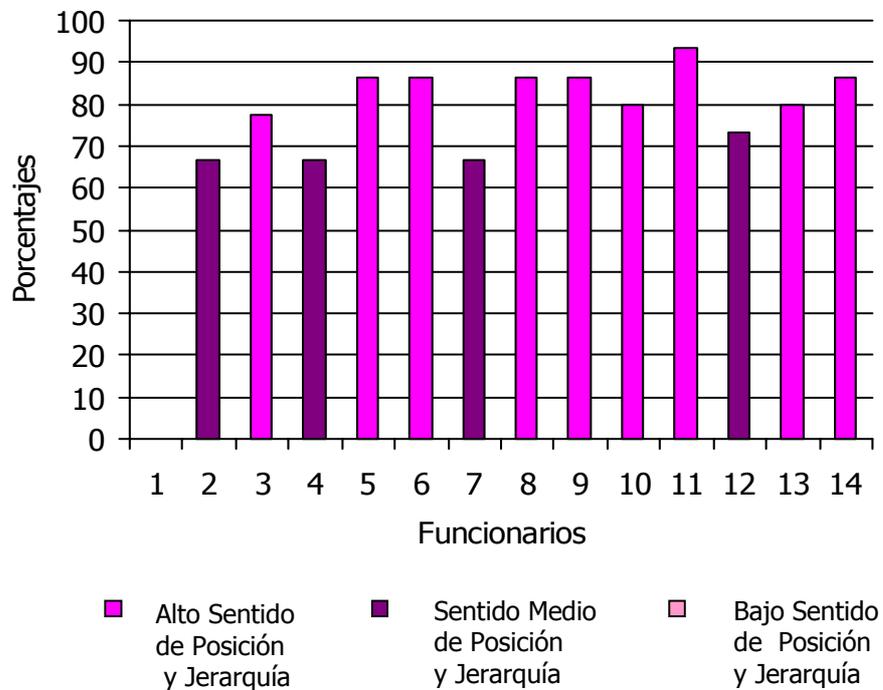
La presente gráfica muestra que de 14 funcionarios encuestados el 57% se encuentran altamente satisfechos laboralmente.

El 36% se encuentran medianamente satisfechos laboralmente.

El 7% equivalente a un funcionario no diligenció el cuestionario.

No se presentan funcionarios con baja satisfacción laboral.

Gráfica 4. Variable Sentido de Posición y Jerarquía



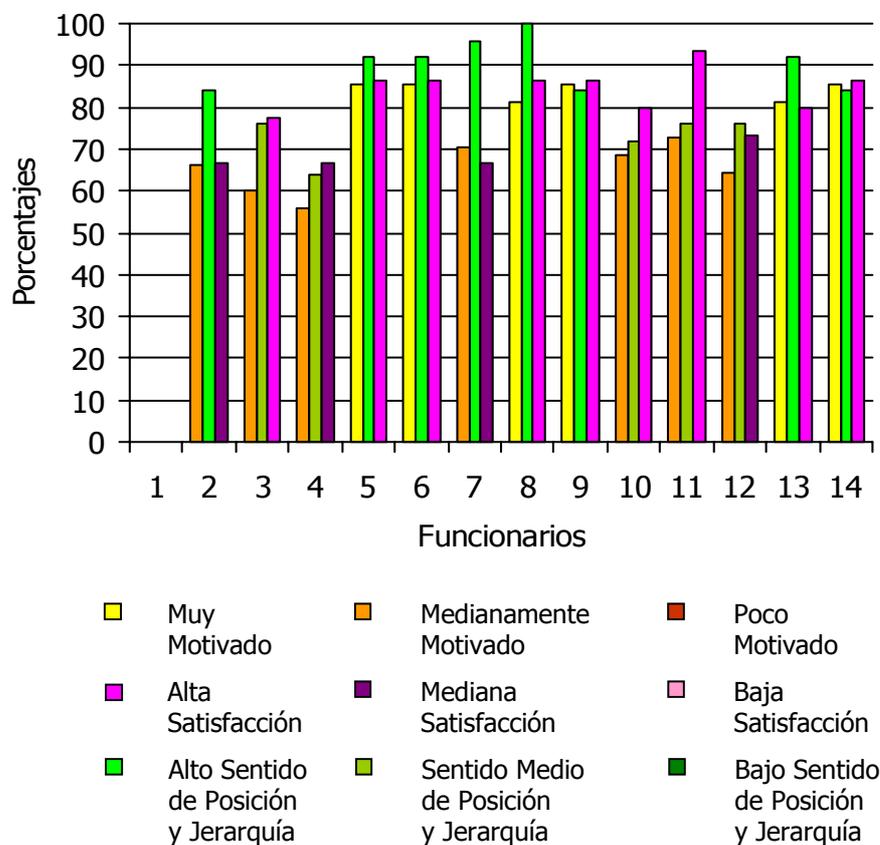
En la gráfica de Sentido de Posición y Jerarquía muestra que de 14 funcionarios encuestados un 64% presenta alto sentido de posición y jerarquía.

El 29% de los funcionarios presentan un sentido de posición y jerarquía medio.

El 7% equivalente a un funcionario no diligenció el cuestionario.

No se presentan funcionarios con bajo sentido de posición y jerarquía.

Gráfica 5. Resultado Conjunto de las Variables de Motivación General

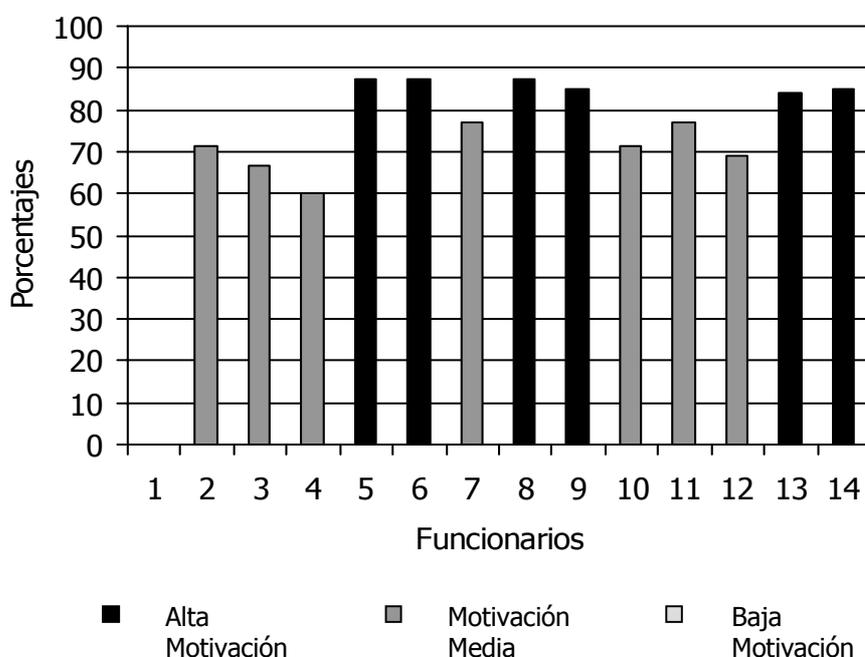


En la gráfica se presenta los resultados conjuntos obtenidos en el Test de Motivación y Satisfacción Laboral teniendo en cuenta las tres variables del cuestionario, donde se observa aspectos tales como:

- ◆ De los 14 funcionarios encuestados 1, equivalente al 7% no diligencio el Test de Motivación y Satisfacción Laboral.
- ◆ El 42.9% de los funcionarios presentan un nivel alto en cada una de las variables de Motivación General
- ◆ El 21.5% de los funcionarios presentan un nivel medio en cada una de las variables de Motivación General.
- ◆ El 14.3% de los funcionarios presentan un nivel medio en las variables motivación básica y satisfacción laboral y en la variable sentido de posición y jerarquía.

- ◆ El 14.3% de los funcionarios presentan un nivel medio en las variables motivación básica y sentido de posición y jerarquía y alto en satisfacción laboral.
- ◆ El 28.6% de los funcionarios encuestados presentan el mas alto puntaje en la variable motivación básica.
- ◆ El funcionario 8 presenta el nivel mas alto de satisfacción laboral -100%-
- ◆ El funcionario 11 presenta el más alto sentido de posición y jerarquía.
- ◆ El funcionario 4, aunque se encuentra en la posición media en las tres variables, presenta el menor porcentaje de resultados.

Gráfica 6. Motivación General



Esta gráfica muestra los aspectos generales que se presentan respecto a las condiciones de motivación.

De los 14 funcionarios del Área Administrativa de la Institución, el 93% diligenció el Test de Motivación y Satisfacción laboral, el restante 7% equivalente a un funcionario no lo diligenció.

- ◆ El 50% de los funcionarios presenta un nivel medio de Motivación General.
- ◆ 43% de los funcionarios presenta un nivel alto de Motivación General.

3. RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL QUE PRESENTA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

Este capítulo establece la relación que existe entre las condiciones de motivación y su influencia en el Desempeño Laboral, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los Capítulos I y II.

3.1 ASPECTOS IMPORTANTES DE LA INSTITUCIÓN

Es importante conocer algunos aspectos de la Institución donde se llevará a cabo el proceso de investigación. Por ello en esta parte se anotará una breve reseña histórica que muestra la importante trayectoria de la Institución en la ciudad de San Juan de Pasto, como también algunos aspectos organizacionales.

3.1.1 Reseña Histórica. HISTORIA DEL COLEGIO "JOSE ARTEMIO MENDOZA CARVAJAL". El Colegio Nacional José Artemio Mendoza Carvajal, fue creado mediante Decreto N°. 2744 de Noviembre 7 de 1979, expedido por el entonces presidente Julio César Turbat Ayala, siendo Ministro de Educación el Doctor Rodrigo Lloreda Caicedo, a instancias del Doctor José N. Revelo Revelo, jefe de oficina sectorial de planeación del Ministerio de Educación Nacional, quien tuvo la idea de crear esta Institución para perpetuar la memoria de José Artemio Mendoza Carvajal, ilustre pedagogo y educador nariñense.

El 16 de Abril de 1980, el Ministerio de Educación Nacional, nombró al Licenciado Tomás Insuasty Obando, como Rector, quien con los docentes: Nelly Tobar Jurado, Gladys Delgado Santacruz, Lola Rodríguez, Leonor Bravo, Luz María González, Roberto Arteaga, Pablo Arteaga, Alejandro Martínez, Ana María Enríquez, Fernando Martínez y el personal administrativo y de servicios generales, señores: María Eugenia Guerrero, José Enrique Chavez, Benito Anganoy, José Silvio Ibarra, Elvia María Rosales, Carmen Narváez, hizo la organización de la naciente Institución e inició el funcionamiento en una casona tomada en arriendo, ubicada en la carrera 25 N° 20-45 frente a la Institución San Francisco Javier de esta ciudad, con 165 alumnos correspondientes al grado sexto (6°).

El 24 de Septiembre de 1981, después de arduas gestiones del Señor Rector Tomás Insuasty Obando, los doctores Nelson Guerrero y Carlos Ojeda firmaron la escritura pública N° 3999, mediante la cual el Instituto de Crédito Territorial dona a la Institución un lote situado en el Barrio Corazón de Jesús.

Ya con el lote en este mismo año, y gracias a las gestiones del señor Rector, el Instituto Colombiano de Concentraciones Escolares ICCE, inicia la construcción de las nuevas instalaciones.

El 5 de Septiembre de 1983, el colegio se traslada a sus propias instalaciones aún inconclusas, ubicadas en la carrera 24C N°. 26B-04 Barrio Corazón de Jesús, al norte del Valle de Atríz, de donde irradia sin fronteras todo su poderío pedagógico y formativo a niños y adolescentes ávidos de estudio y deseosos de proyectarse como personas importantes a la sociedad nariñense y colombiana.

En Mayo de 1984, las directivas de la Institución solicitan visita de supervisores que culminó con la expedición de la Resolución N°. 8671 de Junio 29, mediante la cual se aprueba hasta nueva visita, los estudios de ciclo básico.

El 15 de Julio de 1985, se termina de construir las oficinas de administración, razón por la cual los funcionarios que venían despachando en la casa comunal del barrio se trasladan a las nuevas y definitivas oficinas para seguir cumpliendo eficientemente sus funciones.

En el mes de Mayo de 1986, las directivas solicitan nuevas visitas de supervisores que culmina con la aprobación, de la Educación media mediante la Resolución N°. 8054 del 24 de Julio expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

Ya con la aprobación de la Institución en su ciclo básico y medio, en Julio de 1986 egresa la primera promoción de 42 bachilleres académicos, muchos de los cuales hoy ostentan su título profesional en varias áreas.

El 14 de Diciembre de 1999 después de cumplir con una meritoria labor pedagógica y administrativa el Licenciado Tomás Insuasty Obando, primer Rector de la Institución se retira y en su remplazo fue nombrada como encargada a la rectoría la Magíster Gloria Acosta Nieva, quien venía desempeñándose como coordinadora académica desde el año 1998, quien permanece hasta el año 2003, quedando en remplazo el Licenciado Humberto Yela, como Rector encargado entre Enero de 2003. Cabe anotar que en este año mediante Decreto N° 0364 de Agosto de 2003 de la Alcaldía de Pasto - Secretaria Municipal de Educación y Cultura - cambia su razón social a Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal.

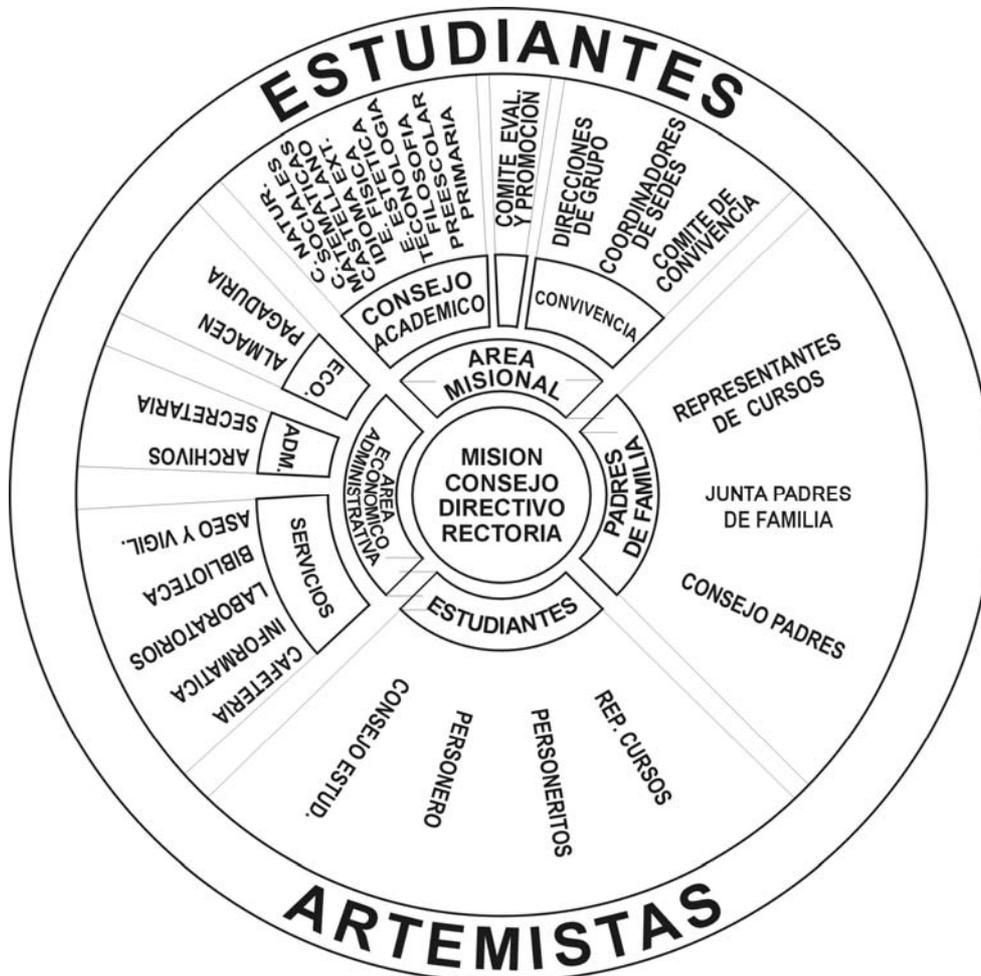
En Septiembre de 2004 es nombrado como Rector el señor Angel García Paredes quien permanece en el cargo entre los años 2004 a 2006. En su remplazo es nombrado el Magíster Miguel Antonio Erazo Bolaños seleccionado por concurso quien desempeña labores hasta la fecha y como Coordinador el Especialista Gerardo Lara Jiménez.

3.1.2 Condiciones organizacionales actuales

- ◆ Misión. La Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, educa en forma integral, significativa y pertinente, al niño y a la niña, al joven y al adulto; buscando

cimentar valores, mejorar la calidad de vida, enriquecer conocimientos, contribuir con el desarrollo, uso adecuado del medio ambiente para posibilitar su ingreso al ámbito universitario como también desenvolverse en el mundo laboral.

- ◆ **Visión.** La Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, implementará una educación integral de acuerdo a los avances de la sociedad cambiante, con una identidad cultural que contribuya a la formación de un estudiante autogestionario con capacidad de liderazgo y proyección a la comunidad.
- ◆ **Organigrama.**

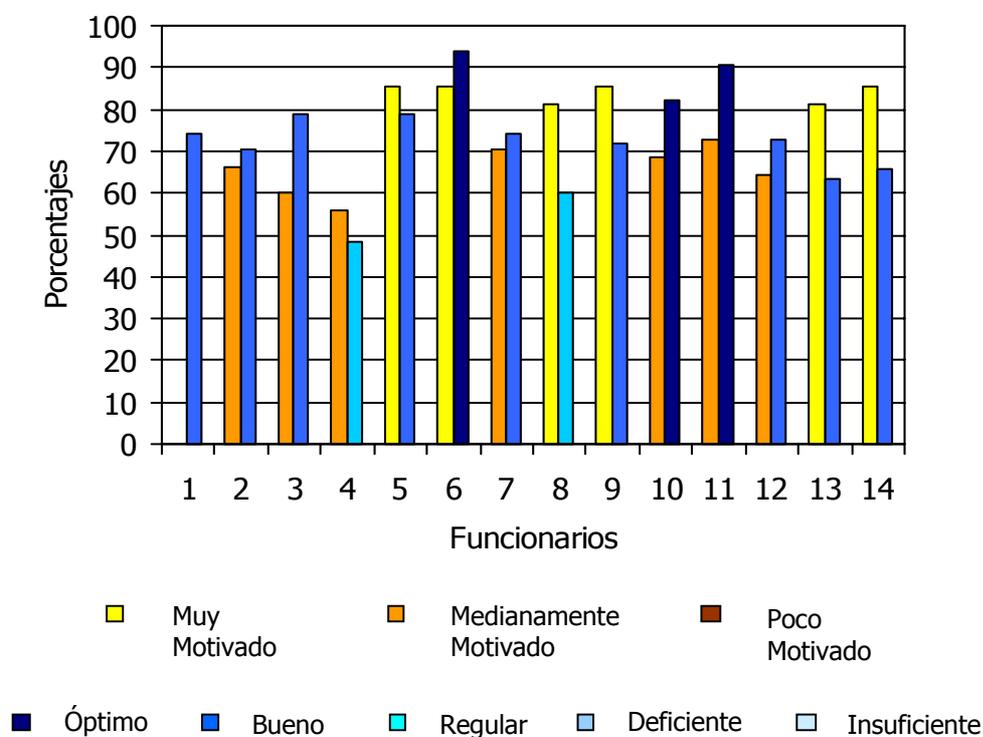


3.2 RELACIÓN DE LAS CONDICIONES DE MOTIVACIÓN QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Después de realizar un diagnóstico situacional inicial sobre el Desempeño Laboral y las Condiciones de Motivación presentes en el Área Administrativa de la Institución Educativa Artemio Mendoza Carvajal, apoyado en conceptos basados en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, se establece la relación que existe entre las Condiciones de Motivación y el Desempeño Laboral, para ello se utilizarán gráficas que muestran el comportamiento de cada indicador motivacional - Motivación Personal, Satisfacción Laboral y Sentido de Posición y Jerarquía - respecto a la calificación de Desempeño Laboral obtenida por los funcionarios.

3.2.1 Descripción de la Información. Para el análisis de la relación entre las Condiciones de Motivación y Desempeño Laboral, inicialmente se presenta en las Gráficas 7, 8, y 9, las tres variables de Motivación General relacionadas con el Desempeño Laboral que presenta cada uno de los funcionarios. Luego, se presenta la Gráfica 10, la que indica las Condiciones Motivacionales Generales y su relación con el resultado de Desempeño Laboral.

Gráfica 7. Relación entre Motivación Básica y Desempeño Laboral

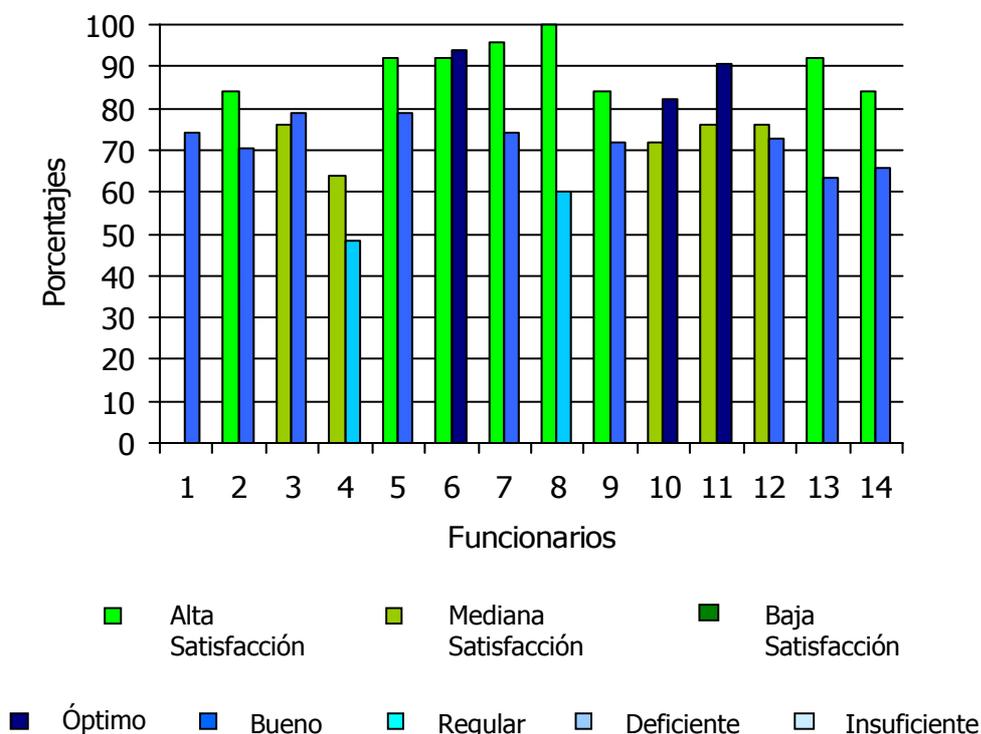


La Gráfica 7, muestra la relación entre la Motivación Básica y el Desempeño Laboral, donde se puede observar los siguientes aspectos:

- ◆ Funcionario 1: No diligenció el Test de Motivación y Satisfacción Laboral. La Calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos, equivalente al 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 2: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 66.3%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 60 puntos equivalentes al 70.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 3: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 60%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes al 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 4: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 55.8%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 41 puntos equivalentes a 48.2% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 5: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 85.3%, Muy Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes a 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 6: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 85.3%, Muy Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 80 puntos equivalentes a 94.1% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 7: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 70.5%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos equivalentes a 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 8: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 81%, Muy Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 51 puntos equivalentes a 60% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 9: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 85.3%, Muy Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 61 puntos equivalentes a 71.7% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 10: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 68.4%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 70 puntos equivalentes a 82.3% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.

- ◆ Funcionario 11: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 72.6%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 77 puntos equivalentes a 90.5% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 12: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 64.2%, Medianamente Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 62 puntos equivalentes a 72.9% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 13: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 81%, Muy Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 54 puntos equivalentes a 63.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 14: Presenta los siguientes resultados: Motivación Básica 85.3%, Muy Motivado. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 56 puntos equivalentes a 65.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.

Gráfica 8. Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral

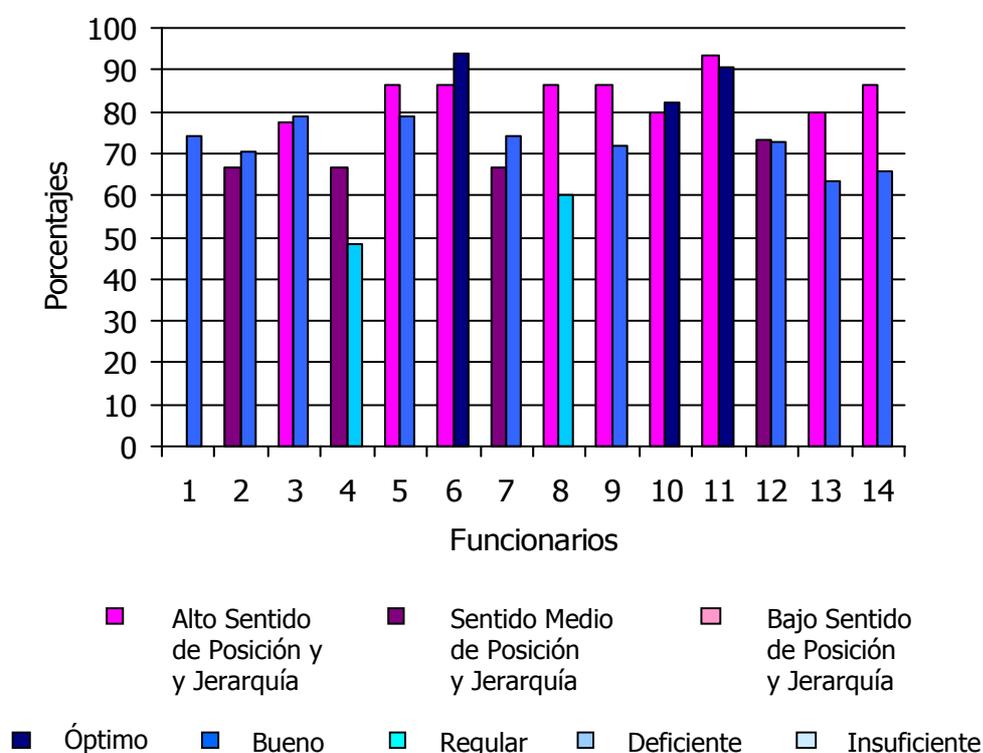


La Gráfica 8, muestra la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral, donde se puede observar los siguientes aspectos:

- ◆ Funcionario 1: No diligenció el Test de Motivación y Satisfacción Laboral. La Calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos, equivalente al 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 2: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 84%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 60 puntos equivalentes al 70.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 3: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 76%, Mediana Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes al 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 4: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 64%, Mediana Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 41 puntos equivalentes a 48.2% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 5: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 92%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes a 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 6: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 92%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 80 puntos equivalentes a 94.1% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 7: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 96%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos equivalentes a 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 8: Presenta los siguientes: Satisfacción Laboral 100%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 51 puntos equivalentes a 60% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 9: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 84%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 61 puntos equivalentes a 71.7% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 10: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 72%, Mediana Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 70 puntos equivalentes a 82.3% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 11: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 76%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 77 puntos equivalentes a 90.5% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.

- ◆ Funcionario 12: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 76%, Mediana Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 62 puntos equivalentes a 72.9% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 13: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 92%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 54 puntos equivalentes a 63.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 14: Presenta los siguientes resultados: Satisfacción Laboral 84%, Alta Satisfacción Laboral. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 56 puntos equivalentes a 65.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.

Gráfica 9. Relación entre Sentido de Posición y Jerarquía y Desempeño Laboral



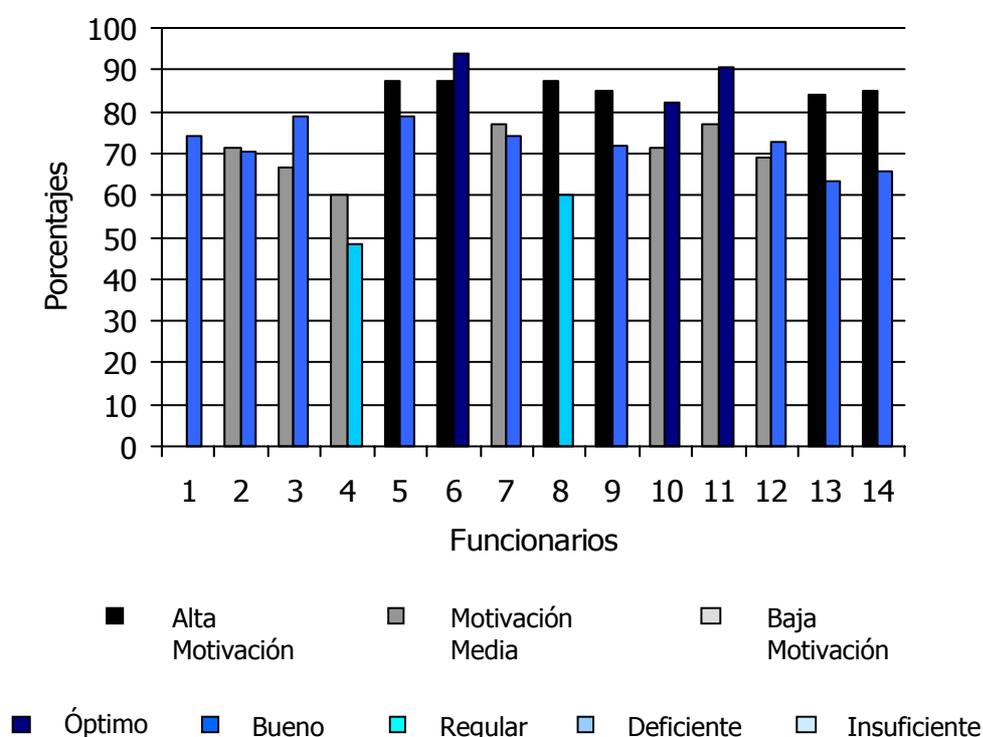
La Gráfica 9, muestra la relación entre la Sentido de Posición y Jerarquía y el Desempeño Laboral, donde se puede observar los siguientes aspectos:

- ◆ Funcionario 1: No diligenció el Test de Motivación y Satisfacción Laboral. La Calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos, equivalente al 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.

- ◆ Funcionario 2: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 66.6%, Sentido Medio de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 60 puntos equivalentes al 70.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 3: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 73.3%, Sentido Medio de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes al 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 4: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 66.6%, Sentido Medio de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 41 puntos equivalentes a 48.2% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 5: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 86.6%, Alto Sentido de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes a 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 6: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 86.6%, Alto Sentido de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 80 puntos equivalentes a 94.1% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 7: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 66.6%, Sentido Medio de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos equivalentes a 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 8: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 86.6%, Alto Sentido de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 51 puntos equivalentes a 60% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 9: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 86.6%, Alto Sentido de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 61 puntos equivalentes a 71.7% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 10: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 80%, Alto Sentido de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 70 puntos equivalentes a 82.3% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.

- ◆ Funcionario 11: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 93.3%, Sentido Alto de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 77 puntos equivalentes a 90.5% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 12: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 73.3%, Sentido Medio de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 62 puntos equivalentes a 72.9% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 13: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 80%, Sentido Alto de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 54 puntos equivalentes a 63.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 14: Presenta los siguientes resultados: Sentido de Posición y Jerarquía 86.6%, Alto Sentido de Posición y Jerarquía. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 56 puntos equivalentes a 65.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.

Gráfica 10. Relación entre Motivación General y Desempeño Laboral



La Gráfica 10, muestra la relación entre la Motivación General y el Desempeño Laboral, donde se puede observar los siguientes aspectos:

- ◆ Funcionario 1: No diligenció el Test de Motivación y Satisfacción Laboral. La Calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos, equivalente al 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 2: Presenta 71.4% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 60 puntos equivalentes al 70.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 3: Presenta 66.8 de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes al 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 4: Presenta 60% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 41 puntos equivalentes a 48.2% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 5: Presenta 87.4% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Alto de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 67 puntos equivalentes a 78.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 6: Presenta 87.4% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Alto de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 80 puntos equivalentes a 94.1% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 7: Presenta 77.1% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 63 puntos equivalentes a 74% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 8: Presenta 87.4% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Alto de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 51 puntos equivalentes a 60% ubicándolo dentro del rango de Regular Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 9: Presenta 85.1% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Alto de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 61 puntos equivalentes a 71.7% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.

- ◆ Funcionario 10: Presenta 71.4% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 70 puntos equivalentes a 82.3% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 11: Presenta 77.1% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 77 puntos equivalentes a 90.5% ubicándolo dentro del rango de Óptimo Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 12: Presenta 69.1% de grado de General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 62 puntos equivalentes a 72.9% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 13: Presenta 84% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Alto de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 54 puntos equivalentes a 63.5% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.
- ◆ Funcionario 14: Presenta 85.1% de grado de Motivación General, ubicándose dentro del rango Medio de Motivación. La calificación de Desempeño Laboral asignada es de 56 puntos equivalentes a 65.8% ubicándolo dentro del rango de Buen Desempeño Laboral.

3.2.2 Análisis de los Resultados. Partiendo de los resultados de expresión cuantitativa obtenidos, tanto en la Evaluación de Desempeño, como en el Test de Motivación y Satisfacción laboral, inicialmente se lleva a cabo un análisis específico sobre cada variable de la Motivación General y su relación con el Desempeño Laboral. Posteriormente, se realizará el análisis de las condiciones generales de Motivación, teniendo en cuenta la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow y su relación con el resultado del Desempeño Laboral.

VARIABLES DE LA MOTIVACIÓN GENERAL

Las variables motivacionales a tener en cuenta en el primer análisis presentan las siguientes características:

- A. Motivación Básica: Salario, Prestaciones, Seguridad Laboral, relacionadas con las Necesidades de Orden Inferior - Fisiológicas y seguridad y protección -, Ambiente Laboral enmarcado dentro del primer nivel de las Necesidades de Orden Superior - Amor, afecto y sentido de pertenencia -, dentro de la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow.

- B. Satisfacción Laboral: Importancia del trabajo, Expectativas de exigencia del trabajo, Expectativas entre esfuerzo y desempeño que representan las necesidades de orden superior - Amor, afecto y sentido de pertenencia y estima - en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow.
- C. Posición y Jerarquía en el Trabajo: Importancia del status o jerarquía y Reconocimiento de los demás hacia el cargo que representan las necesidades de orden superior - Estima y autorrealización - en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite encaminar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor, respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para satisfacer sus necesidades personales y lograr el cumplimiento de los objetivos que interesan a la organización. Teniendo en cuenta esto, se puede establecer con respecto a la incidencia de las variables de Motivación General relacionadas con el Desempeño Laboral, lo siguiente:

A. Motivación Básica - Desempeño Laboral

Respecto a la relación de estas dos variables, se obtuvieron dos resultados con características similares, estos no presentan una incidencia significativa de la Motivación Personal respecto al Desempeño Laboral, ya que, los resultados no muestran una frecuencia representativa.

Los resultados con mayores repeticiones son: Muy Motivado - Buen Desempeño Laboral, Medianamente Motivado - Buen Desempeño Laboral, cada uno con un valor porcentual del 28.6%.

(Ver Gráfica 7. Relación Motivación Básica y Desempeño Laboral. p. 48)

Cabe anotar las características predominantes dentro de los resultados con mayores repeticiones así:

- ◆ Muy Motivado - Buen Desempeño Laboral

Según Maslow," las necesidades fisiológicas, cuando están insatisfechas dominan el organismo, ponen todas las capacidades a su servicio y las organizan de forma que puedan ser lo más eficaces"¹⁰. Aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos en cuanto a sus necesidades básicas o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan, varía de acuerdo a la posición profesional u ocupacional del empleado, cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe

¹⁰ MASLOW. Op. Cit. p. 49

sentirse satisfecho con su empleo. Los funcionarios muestran conformidad con la profesión u ocupación elegida, ya que su trabajo actual es considerado por ellos interesante, presentándose reconocimiento social adecuado respecto a la función que desempeñan. Por tanto no desean otro empleo en lugar del actual.

La importancia relativa de la seguridad laboral en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varían en función de la clasificación y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en el trabajo. Al respecto Maslow afirma, que "la gratificación relativa de las necesidades fisiológicas las absorbe y permite que aparezca y organice la personalidad, de modo que en vez de estar obsesionado con el hambre, por ejemplo, desde ese momento se obsesiona por la seguridad"¹¹. En este caso los funcionarios han satisfecho tanto las necesidades fisiológicas como también las de seguridad, ya que presentan estabilidad en el empleo, porque la forma de su contratación corresponde a nombramiento en propiedad; en este momento los empleados están listos para asumir necesidades de orden superior.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece en teoría que "uno de los fenómenos que determinan en cierta medida la gratificación de necesidades se traduce en sentimientos de pertenencia, de formar parte de un grupo y de tener un lugar en él"¹², por tanto, la importancia de una relación cordial entre supervisores y subordinados podría generalizarse en un clima favorable de trabajo, lo cual en el caso de estudio ha generado ánimo y energía para realizar la labor, percibiéndose un trato justo en su trabajo y una buena relación con el jefe. Adicional a esto, las relaciones con sus demás compañeros les motivan a tener un mejor desempeño. Sobre este aspecto, se debe anotar que no se determina explícitamente el tipo de relación - positiva o negativa - que existe entre los funcionarios.

La Institución no proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional diferentes a las inherentes del cargo. Respecto a los beneficios económicos que reciben en el empleo, éstos satisfacen sus necesidades básicas, sin embargo ganan poco para atender a los que dependen de ellos. Por otra parte, su trabajo actual les permite recibir el salario en la fecha acordada en la contratación de su trabajo, primas, prestaciones y vacaciones anuales respecto a la ley.

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. En ese orden, el Desempeño Laboral se mantiene dentro de una buena producción, por tanto se considera que desarrollan bien su trabajo, hay buena disposición para colaborar y a ayudar a sus compañeros, cuando se presentan problemas laborales los resuelven normalmente con un alto grado de sensatez. En cuanto a su presentación personal se puede anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

¹¹ MASLOW. Op. Cit. p. 49

¹² Ibid. p. 66

- ◆ Medianamente Motivado - Buen Desempeño Laboral

En el estudio, se encuentra que los funcionarios han elegido mal su profesión u ocupación, manifiestan recibir un trato poco justo en el trabajo y no tener oportunidades de crecimiento económico y profesional, lo que les produce estrés; en relación a esto Maslow afirma, que "es muy probable que las necesidades superiores puedan aparecer ocasionalmente, no después de la gratificación, sino más bien después de una privación voluntaria u obligada, de una renuncia o de una suspensión de las necesidades básicas inferiores y de las gratificaciones"¹³. En consecuencia, como la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y el grado de ella varía individualmente en todas las personas, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades; los empleados en este caso consideran contradictoriamente, que no desean otro empleo en lugar del actual, ya que, el trabajo que desarrollan posee características interesantes, está de acuerdo con sus capacidades y su jefe tiene buenas relaciones laborales con ellos.

La importancia que le dan los empleados al salario suele estar relacionada con lo que pueden adquirir en función de lo que ganan, por tanto los beneficios económicos que reciben en el empleo satisfacen poco sus necesidades básicas. Por otra parte, los funcionarios reciben el salario en la fecha acordada en la contratación, primas y vacaciones respecto a la ley.

Respecto al Desempeño Laboral, en el presente estudio, se llega a afirmar que los funcionarios mantienen siempre un buen volumen de trabajo ejecutado, en consecuencia, se considera que desarrollan bien su trabajo, el grado de sus conocimientos les proporciona confianza, por ello solo necesitan una breve inducción acerca de sus funciones, lo que conlleva a que resuelvan los problemas laborales normalmente con un grado alto de sensatez. Se presenta disposición para colaborar y a ayudar a sus compañeros. En cuanto a su presentación personal muestran que son cuidadosos en su manera de vestir.

B. Satisfacción Laboral - Desempeño Laboral

Los resultados obtenidos presentan una incidencia poco considerable de la Satisfacción Laboral respecto al Desempeño Laboral, ya que los resultados no muestran una influencia representativa.

Observándose un resultado con la mayor repetición Alta Satisfacción Laboral - Buen Desempeño Laboral, con un valor porcentual del 42.8%, cabe anotar que el porcentaje de incidencia es el más alto respecto a las otras variables.
(Ver Gráfica 8. Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral. p. 50)

¹³ MASLOW. Op. cit. p. 49

Las características predominantes dentro de este resultado son:

- ♦ Alta Satisfacción Laboral - Buen Desempeño Laboral

Si se acoge la afirmación de Maslow a saber: "Hay determinantes distintos de los de la gratificación de las necesidades básicas; que la gratificación de las necesidades básicas puede ser necesaria, pero que es, con certeza insuficiente"¹⁴; Se puede analizar que, los beneficios motivacionales derivados de la participación del empleado pueden llegar a ser muy significativos con relación a la satisfacción laboral, de ahí la importancia de alentar la integración de los trabajadores en el proceso de desarrollo institucional. En este caso, los funcionarios están satisfechos con el cargo que desempeñan actualmente porque no son subutilizados y contribuyen en el proceso del tipo de trabajo que realizan, produciéndoles satisfacción cumplir y desempeñar bien sus funciones, sus compañeros están satisfechos con la ayuda que prestan en su trabajo y su labor es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la Institución.

Del Desempeño Laboral se puede decir que hacen bien su trabajo manteniendo siempre una buena producción, son dedicados lo que permite que solo necesiten una breve inducción sobre sus funciones. Existe disposición para colaborar y ayudar a sus compañeros, adicionalmente resuelven los problemas normalmente con un grado alto de sensatez. En cuanto a su presentación personal se puede anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

C. Sentido de Posición y Jerarquía - Desempeño Laboral

Los resultados obtenidos no presentan una incidencia importante del Sentido de Posición y Jerarquía respecto al Desempeño Laboral, ya que los resultados no muestran una influencia representativa.

Observándose dos resultados con mayores repeticiones Alto Sentido de Posición y Jerarquía - Buen Desempeño Laboral, Sentido Medio de Posición y Jerarquía - Buen Desempeño Laboral, cada uno con un valor porcentual del 28.6%. Seguidos de Alto Sentido de Posición y Jerarquía - Óptimo Desempeño Laboral con un valor porcentual del 21.4%.

(Ver Gráfica 9. Relación entre Sentido de Posición y Jerarquía y Desempeño Laboral. p. 52)

Las características predominantes dentro de los resultados con mayores repeticiones son:

¹⁴ Ibid. p. 50

- ◆ Alto Sentido de Posición y Jerarquía - Buen Desempeño Laboral

Los funcionarios tienen claro quien dirige su trabajo y les han asignado sus debidas obligaciones, como resultado desarrollan adecuadamente su labor y se reconoce su desempeño en el trabajo, adicionalmente, la labor que realizan tambien es reconocida por su familia y amigos. Como consecuencia de estos aspectos Maslow, afirma que aparecen características volitivo - afectivas, como sentimientos de autorrealización, de cumplir consigo, de satisfacción, de mayor desarrollo y crecimiento de las capacidades propias y las potencialidades y el consiguiente sentimiento de crecimiento, madurez, salud y autonomía¹⁵.

En cuanto al Desempeño Laboral, mantienen una buena producción desarrollando siempre bien su trabajo, puede confiarse en él o ella si se ejerce una vigilancia normal, en general cumplen con buena voluntad lo que se les encarga. Están satisfechos con su trabajo, lo que genera confianza para resolver los problemas normalmente con un grado alto de sensatez. En cuanto a su presentación personal se puede anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

- ◆ Sentido Medio de Posición y Jerarquía - Buen Desempeño Laboral

Los funcionarios demuestran importancia ante el status y la jerarquía dentro de una profesión u ocupación, esto es normal, ya que toda persona tiene la necesidad de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal al ser reconocido por su desempeño laboral y por lo que puedan aportar al desarrollo de su trabajo. En éste caso, aunque se sienten reconocidos por la familia y amigos debido a la labor que realizan y hay claridad en cuanto a quien es su jefe inmediato, consideran poco reconocimiento con respecto a su buen desempeño en el trabajo por parte de su jefe. Dentro de la teoría, cuanto más superior es la necesidad menos imperiosa es para la supervivencia, más tiempo se puede posponer la gratificación y es más fácil que la necesidad desaparezca para siempre¹⁶. Llevando a los empleados a un estado de relativa satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización.

Con relación al Desempeño Laboral, satisfacen las exigencias de una buena producción considerándose que siempre hacen bien su labor. Conocen lo necesario y son dedicados respecto a su trabajo necesitando solo una breve inducción. Se encuentran dispuestos siempre a colaborar y a ayudar a sus compañeros, resuelven los problemas normalmente con un grado alto de sensatez. En cuanto a su presentación personal se debe anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

¹⁵ MASLOW. Op. Cit. p. 68

¹⁶ MASLOW. Op. Cit. p. 68

- ◆ Alto Sentido de Posición y Jerarquía - Óptimo Desempeño Laboral

Maslow afirma, "una persona que está a salvo, pertenece y es amada será más sana (en *cualquier* definición razonable) que una que está a salvo, que pertenece, pero que es rechazada y no amada. Y si, además, la persona gana respeto y admiración y por esto desarrolla su respeto propio, entonces será todavía más sana, autorealizada y completamente humana"¹⁷. Esta afirmación se ve reflejada en los funcionarios por el reconocimiento que obtienen de su familia y amigos por la labor que realizan.

Maslow por su parte, señala que "los sentimientos de confianza en sí mismo, de respeto propio, de autoestima, sentimientos de capacidad, de logro, de competencia, de éxito, de fuerza en el yo, de respetabilidad, prestigio, liderazgo, interdependencia"¹⁸. Son generados por el cumplimiento de las Necesidades de Orden Superior de Estima y Autorrealización, estos repercuten positivamente en el Desempeño Laboral, obteniéndose características como: Siempre dan cuenta de volumen de servicio fuera de lo corriente demostrando una dedicación excepcional, piensan rápida y lógicamente en todas las situaciones, merecen la máxima confianza, no requieren vigilancia, por lo que se puede confiar siempre en sus condiciones. Colaboran al máximo, se esfuerzan por ayudar a sus compañeros. En cuanto a su presentación personal se puede anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

MOTIVACIÓN GENERAL

Para realizar el análisis de las condiciones generales de Motivación y su relación con el resultado del Desempeño Laboral se tiene en cuenta la Gráfica 8. Relación entre Motivación General y Desempeño Laboral, (Ver Capítulo II pag En ella se observan dos grandes grupos con similares características en cuanto a condiciones de motivación se refiere, Motivación General Media con el 50%, Alta Motivación General con el 43%. A su vez, estos grupos presentan diferentes niveles de Desempeño Laboral, enmarcados entre el Óptimo y el Regular, no se presenta entre los funcionarios del Área Administrativa de la Institución resultados Deficientes e Insuficientes en cuanto a Desempeño Laboral.

Esta información evidencia que no existe una relación directa entre estos dos factores, ya que los dos resultados con mayor repetición: Alta Motivación General - Buen Desempeño Laboral y Motivación General Media - Buen Desempeño Laboral, cada uno con un valor porcentual del 28.6%, no son significativos.

(Ver Gráfica 10. Relación entre Motivación General y Desempeño Laboral. p. 54)

¹⁷ Ibid. p. 59

¹⁸ MASLOW. Op. Cit. p. 66

- ◆ Motivación General Media

Presenta tres niveles de Desempeño Laboral Óptimo, Bueno, Regular. Siendo el más significativo, Motivación General Media - Buen Desempeño Laboral, presentándose un caso especial con el Funcionario 4, el cual muestra el porcentaje de Motivación General Media más bajo y un Regular Desempeño Laboral.

- ◆ Motivación General Media - Buen Desempeño Laboral

Con relación a los diferentes aspectos motivacionales se tiene claro que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Con relación a esto Maslow afirma, "el alimento, la seguridad, el amor, la admiración, la libertad que siempre hemos tenido, que nunca se ha carecido o se ha anhelado tienden no sólo a pasar desapercibidos, sino incluso a ser devaluados, a reírse de ellos, o hacer destruidos"¹⁹. En este caso, aunque los funcionarios han elegido mal su profesión u ocupación principalmente por considerar que el trabajo es fuente generadora de estrés, teniendo como factores de tensión, aspectos tales como: Pocas expectativas respecto a la labor que desempeñan e inadecuadas retribuciones económicas relacionadas con el esfuerzo que ponen en el desarrollo de su trabajo. Contradictoriamente, debido a las características propias de los individuos y de su situación particular, no desean otro empleo en lugar del actual, ya que su trabajo es considerado interesante, valoran otros aspectos tales, como su capacidad para desarrollar adecuadamente su labor, sintiéndose satisfechos con el desempeño y el cumplimiento de sus funciones porque han podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que han realizado, consideran que este es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la Institución y creen que podrían hacer mejor su trabajo.

Ellos tienen claro quien es su jefe inmediato. Consideran que hay poco reconocimiento de su trabajo y desempeño laboral, recibiendo un trato poco justo, pero a pesar de esto expresan que su jefe tiene buenas relaciones laborales con ellos y son reconocidos por la familia y amigos por la labor que realizan.

La Institución no les proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional diferentes a los inherentes del cargo. En cuanto a los beneficios económicos que reciben en el empleo, estos satisfacen poco sus necesidades básicas. Por otra parte, su trabajo actual les permite recibir el salario en la fecha acordada en la contratación de su trabajo, primas y vacaciones anuales respecto a la ley.

Maslow afirma, "el cambio de valores produce cambios en las necesidades cognitivas: Atender, percibir, aprender, recordar, olvidar, pensar. Todas ellas cambian en una dirección realmente previsible debido a los nuevos intereses y

¹⁹ MASLOW. Op. Cit. p. 51

valores del organismo"²⁰. Estos cambios se reflejan en el Desempeño Laboral ya que este tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que pueden estar incidiendo en el. En este caso, respecto al Desempeño Laboral se afirma que los funcionarios mantienen siempre un buen volumen de trabajo ejecutado, por tanto se considera que desarrollan bien su labor, el grado de sus conocimientos les proporciona confianza, por ello solo necesitan una breve inducción acerca de sus funciones, lo que conlleva a que resuelvan los problemas laborales normalmente con un grado alto de sensatez. Se presenta disposición para colaborar y a ayudar a sus compañeros. En cuanto a su presentación personal se puede anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

♦ Motivación General Media - Regular Desempeño Laboral (Caso Funcionario 4)

Maslow, "tiene en cuenta el concepto de los investigadores psicosomáticos quienes prueban una y otra vez que la ansiedad, el miedo, la falta de amor, la dominación, etc., tienden a fomentar resultados indeseables tanto físicos como psicológicos. Las gratificaciones de las necesidades superiores tienen también un valor de supervivencia y un valor de crecimiento"²¹. Según las investigadoras, el trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, la actitud hacia este refleja la historia personal, ya que en ciertos casos, como este, las emociones pueden ser factores motivantes o desmotivantes.

Veamos puntualmente el ejemplo: Este funcionario ha elegido mal su profesión u ocupación, no se siente seguro ni estable en su empleo, lo que le genera estrés y se manifiesta en el poco ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo. Por otra parte, los pocos incentivos por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros.) cuando hace un trabajo bien hecho, expresa que el esfuerzo que pone en su trabajo está poco acorde con las retribuciones que de él recibe, por lo anterior, desea otro empleo en lugar del actual. Al funcionario 4, no le parece interesante el trabajo que realiza, no está acorde con sus expectativas, lo que genera que no esté satisfecho con su cargo actual, porque está siendo subutilizado, a pesar de ello está satisfecho con su cumplimiento, ya que desempeña su labor de acuerdo a sus capacidades. No puede hacer mejor su trabajo de como lo hace actualmente y las relaciones con los demás compañeros poco le motivan para tener un mejor desempeño, pero ha podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado.

Tiene claro quien dirige su trabajo, pero no le han asignado sus obligaciones de manera adecuada, hay poco reconocimiento de su trabajo y su desempeño laboral. No recibe un trato justo por lo que tiene relaciones laborales no tan buenas con su jefe.

²⁰ Ibid. p. 52

²¹ MASLOW. Op. Cit. p. 89

La Institución donde trabaja no le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional. En lo referente a los beneficios económicos que recibe satisface poco sus necesidades básicas, por ende, no gana lo suficiente para atender a quienes tiene a su cargo. Por otra parte, su actual trabajo le permite recibir el salario, las vacaciones y primas de acuerdo a la ley.

Con relación al desempeño Laboral, su producción es apenas aceptable, en general trabaja con cuidado, se puede confiar en él, si se ejerce una vigilancia normal, a veces es difícil de tratar y carece de entusiasmo, pero demuestra al resolver problemas laborales una sensatez razonable en circunstancias normales. En cuanto a su presentación personal se puede anotar que normalmente está bien presentado.

- ◆ Alta Motivación General

Presenta tres niveles de Desempeño Laboral Óptimo, Bueno, Regular. Siendo el más significativo, Alta Motivación General - Buen Desempeño Laboral, presentándose un caso especial con el Funcionario 6, el cual muestra el porcentaje de Alta Motivación General más alto y un Óptimo Desempeño Laboral, con la calificación más alta - 80 puntos -.

- ◆ Alta Motivación General - Buen Desempeño Laboral

Según Maslow, "cualquier gratificación de una necesidad verdadera tiende hacia el perfeccionamiento, el fortalecimiento y el desarrollo sano del individuo"²². Entendiéndose la necesidad verdadera como aquella propia de cada persona que no se encuentra influenciada por factores externos. En este caso, los funcionarios han elegido bien su profesión u ocupación, el esfuerzo que ponen en su trabajo está acorde con la retribución económica que reciben, encontrándose satisfechos, tanto con el cargo como con el desempeño de su trabajo, no son subutilizados, se sienten seguros y estables en el empleo, por tanto no desean otro empleo en lugar del actual.

Debido a que su trabajo es interesante, se sienten con ánimo y energía para desarrollar adecuadamente sus funciones, su relación con los demás compañeros les motiva a tener un mejor desempeño en el trabajo, se sienten satisfechos porque han podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que han realizado, pues su labor es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la Institución.

Les han sido asignadas sus debidas obligaciones teniendo claro quienes dirigen su trabajo. Consideran que hay reconocimiento de su trabajo y desempeño laboral, el

²² MASLOW. Op. Cit. p. 52

reconocimiento social que se les tiene en comparación a la que se tiene a otros, es el adecuado a la función que desempeñan. Reciben un trato justo en su trabajo, el jefe tiene buenas relaciones laborales con ellos y son reconocidos por la familia y amigos por la labor que realizan.

La Institución no les proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional. En cuanto a los beneficios económicos que reciben en su empleo satisfacen sus necesidades básicas aunque lo que ganan es poco suficiente para mantener a los que dependen de ellos. Por otra parte, su trabajo actual les permite recibir el salario en la fecha acordada en la contratación de su trabajo, primas, vacaciones anuales y prestaciones sociales adecuadas respecto a la ley.

En cuanto al Desempeño Laboral se puede decir que mantienen siempre una buena producción, por tanto se considera que desarrollan bien su trabajo, hay buena disposición para colaborar y a ayudar a sus compañeros, cuando se presentan problemas laborales los resuelven normalmente con un alto grado de sensatez y en cuanto a su presentación personal, se puede anotar que son cuidadosos en su manera de vestir.

♦ Caso Funcionario 6. Alta Motivación General - Óptimo Desempeño Laboral

Maslow afirma, "la búsqueda de las necesidades superiores tiene consecuencias cívicas y sociales deseables. Hasta cierto punto, cuanto más alta es la necesidad menos egoísta debe ser"²³. Se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios, de ahí la importancia de resaltar los aspectos más significativos de este funcionario como: La elección adecuada de su profesión u ocupación, ya que por ello siente que no está siendo subutilizado pues, el trabajo esta de acuerdo a sus capacidades y cumple con sus expectativas, por tanto, las actividades que realiza en su trabajo le generan poco estrés dándole seguridad en su empleo; por lo tanto se siente con ánimo y energía para realizar bien su labor, el trabajo que realiza es interesante y muy importante, por lo que está satisfecho con su cargo actual y con su grado de cumplimiento. Adicionalmente, las relaciones con los compañeros le motivan a tener un mejor desempeño y a partir de ello, no desea otro empleo en lugar del actual; la asignación de sus debidas obligaciones ha generado claridad sobre quien es su jefe inmediato, con quien además sostiene buenas relaciones laborales, se reconoce su trabajo y su buen desempeño, recibiendo un trato justo, lo que se traduce en los incentivos que recibe por parte de la Institución.

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores que conduzcan a un alto desempeño. Según Maslow, "Las personas con suficiente satisfacción básica para buscar amor y respeto, tienden a desarrollar cualidades

²³ MASLOW. Op. Cit. p. 68

tales como la lealtad, la amistad y la conciencia cívica y llegan a ser mejores padres, cónyuges, profesores, funcionarios públicos, etc"²⁴. En este caso, las características de Motivación General presentan un alto grado de cumplimiento, lo cual permite ver aspectos positivos en lo referente al Desempeño Laboral; en consecuencia se puede anotar resultados positivos, tales como: Siempre da cuenta de volumen de servicio fuera de lo corriente, su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional mereciendo la máxima confianza - no requiere vigilancia -, colabora al máximo esforzándose por ayudar a sus compañeros, piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se puede confiar siempre en sus condiciones. En cuanto a su presentación personal se debe anotar, que es sumamente cuidadoso en su manera de vestir. Es importante anotar que en cuanto a los beneficios económicos que recibe, el funcionario considera que no están acorde a su Óptimo Desempeño Laboral, ya que satisface poco sus necesidades básicas y no es suficiente para mantener a los que dependen de él, a pesar de ello - debido a sus características motivacionales - no disminuye su desempeño laboral. Por otra parte, recibe el salario en la fecha acordada en la contratación, primas y vacaciones respecto a la ley. Adicionalmente, la Institución donde trabaja no proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional inherentes a las el cargo.

²⁴ Ibid. p. 90

4. PLANTEAMIENTO DE PAUTAS DE UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA BASADA EN LA RELACIÓN MOTIVACIÓN - DESEMPEÑO LABORAL

Dentro de la presente investigación se observa que la relación entre las condiciones actuales de motivación no influyen de manera representativa en el Desempeño Laboral, pues, aunque los funcionarios presentan un grado relativamente aceptable de Motivación General, porque el promedio de la puntuación general es de 126 puntos lo que equivalente al 72%, que se enmarca en un resultado de Motivación General Media, esto no se ve reflejado totalmente en el resultado del Desempeño Laboral.

Por lo anterior, basandose en la experiencia obtenida por las investigadoras, en la cual se obtuvo una serie de vacíos dentro del caso de estudio a partir solo de la Ciencia Administrativa, en este capítulo se plantearán algunas pautas para la estructuración de una propuesta administrativa encaminada a mejorar el resultado, del Desempeño Laboral, teniendo en cuenta como base factores motivacionales.

4.1 SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

El Desempeño Laboral es situacional en extremo, varía de persona a persona y se considera como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo y que en un determinado momento es influenciado por el resultado de la combinación de factores tales como: Sistema Organizacional y Condiciones Ambientales que en un momento determinado pueden convertirse en factores motivantes para los funcionarios.

1. *Sistema Organizacional:* Es importante, porque envuelve aspectos relacionados con la estructura organizacional, los procesos administrativos y las directrices que se establecen dentro de la organización. Dichos aspectos pueden incidir positiva o negativamente según las características y condiciones en que se desarrollan.

Teniendo en cuenta que en la presente investigación algunos de los funcionarios no presentan claridad en cuanto a sus funciones y la importancia de su puesto de trabajo para el cumplimiento de los objetivos de la Institución se debe llevar a cabo un estudio de las características y las condiciones internas y externas en las que se encuentran los funcionarios y se desarrollan las actividades individuales y colectivas propias de la Organización.

Teniendo claro estos aspectos, se debe establecer una estructura adecuada del Área Administrativa partiendo de un orden jerárquico que determine una autoridad clara y

concisa en la toma de decisiones, que defina de la mejor manera las características, los objetivos y las funciones de los empleados en los puestos de trabajo y su relación con los demás para alcanzar los objetivos propuestos por las directivas de la Institución.

2. *Condiciones Ambientales:* Representan la situación en la que los funcionarios desempeñan su trabajo diario dentro de la estructura física - distribución de planta, equipos, muebles y enseres -; como también aspectos ambientales relacionados con iluminación, ventilación, higiene, entre otros. Las condiciones de estos aspectos pueden determinar en algún grado el adecuado desarrollo de las actividades propias de cada cargo.

Al realizar el análisis de puesto, se encontró que algunos de los funcionarios necesitan mejorar las condiciones tanto físico como ambientales en las que actualmente desarrollan su trabajo. Por ello, es necesario determinar inicialmente cuáles son las condiciones actuales del sitio de trabajo y qué cambios son necesarios para mejorar estas condiciones, las cuales deben adaptarse a cada puesto de trabajo y por tanto a cada funcionario.

Identificadas éstos aspectos, se deben realizar las adecuaciones y cambios necesarios para mejorar dichas condiciones. Adicionalmente, se debe procurar llevar a cabo una revisión periódica de dichos aspectos para mantenerlos en un estado adecuado.

4.2 SOBRE MOTIVACIÓN

Las personas que están motivadas pueden tomar una decisión positiva para realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas. Por tanto, la motivación se convierte en una herramienta que puede ser utilizada para favorecer el resultado del Desempeño Laboral. Por ello, la importancia de conocer sobre aspectos tales como: Motivación Básica, Satisfacción Laboral y Sentido de Posición y Jerarquía, para realizar un manejo adecuado del Talento Humano.

1. *Salario, Prestaciones Sociales y Seguridad Laboral:* En el caso de estudio los funcionarios manifiestan que su salario no es suficiente para cubrir plenamente las necesidades de su grupo familiar y adicionalmente no presentan seguridad laboral; al respecto cabe anotar que la Institución donde se llevó a cabo la presente investigación - debido a su carácter de entidad pública - es regida por normas establecidas por el Gobierno Nacional, por lo que aspectos tales como la seguridad laboral relacionada con el tipo de contratación - propiedad o provisional - y la asignación de salarios no pueden ser modificados de manera autónoma por parte de los directivos de la Institución.

Inicialmente entonces, es necesario conocer la disposición de los funcionarios de la Institución respecto a la posible creación de una alternativa de crecimiento económico,

profesional o de recreación, que puede ser un Fondo de Ahorros de Empleados, como también la realización de Convenios Interinstitucionales para la capacitación o programas de recreación.

Llegado a un consenso es necesario que este proyecto sea manejado por personas idóneas que garanticen un buen funcionamiento y una efectiva administración de los recursos.

2. *Recompensas e Incentivos Laborales:* Teniendo en cuenta la presente investigación, se encuentra la necesidad de indagar a los funcionarios sobre los posibles incentivos que de manera individual o colectiva pueden incidir en el mejoramiento del Desempeño Laboral. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados laborales son proporcionales al esfuerzo invertido en el desarrollo de las actividades propias del cargo.

Las recompensas o incentivos representan la premiación de un beneficio, virtud o mérito individual o colectivo, con el cual los directivos de una organización buscan obtener una respuesta positiva para mejorar los resultados en el Desempeño Laboral. Se debe dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

A partir de la información recopilada se estructura un Sistema de Recompensas, en el que se deberá ponderar los esfuerzos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo, el cual debe estar estandarizado, teniendo en cuenta que lo más importante para los directivos es saber contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

3. *Relaciones Interpersonales:* En el caso de investigación se evidencia que algunos de los funcionarios son influidos de manera positiva o negativa por las diferentes relaciones interpersonales que se presentan en el desarrollo de las labores dentro de la Institución, las cuales pueden tomar características según el planteamiento de la cultura organizacional y el sistema de información.

Los beneficios motivacionales derivados de las buenas relaciones laborales son sin duda muy altos; pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar a sus trabajadores.

Por ello, es necesario hacer un estudio con expertos que identifiquen las características individuales de los funcionarios y los problemas - si existen - con su origen y sus posibles soluciones. La información que se recopile puede ser manejada por los expertos para desarrollar un clima organizacional adecuado que aumente la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales) y un sistema de información que favorezca la buena comunicación entre funcionarios, lo

que podrá dar origen a mejores relaciones laborales entre empleados, mejor aceptación y cumplimiento de ordenes y un sistema de información que origine una motivación sostenida hacia las necesidades humanas y la obtención de metas y objetivos de la organización.

4. *Capacidades Laborales:* En el caso de estudio se encontró que algunos funcionarios no se encuentran satisfechos con el cargo que desempeñan actualmente debido a que sienten que sus capacidades laborales no están siendo aprovechadas de la mejor manera en función de los objetivos de la Institución.

Teniendo en cuenta lo anterior se ve la necesidad de realizar un estudio de Análisis de Perfil que permita determinar las características propias de cada individuo el cual lleve a los directivos de la Institución a tomar decisiones relacionadas con una posible reubicación de los funcionarios en los cargos de la Institución para mejorar el desempeño laboral individual y por ende el funcionamiento general del Área Administrativa.

Tabla 11. Resumen de Pautas

| | DESEMPEÑO LABORAL |
|-----------------|---|
| Pauta 1: | Establecer una estructura adecuada del Área Administrativa, partiendo de un orden jerárquico que determine una autoridad clara y concisa en la toma de decisiones. |
| Pauta 2: | Realizar las adecuaciones y cambios necesarios para mejorar las condiciones físicas y ambientales. |
| | MOTIVACIÓN |
| Pauta 1: | Creación de una alternativa de crecimiento económico, profesional o de recreación. |
| Pauta 2: | Estructuración de un sistema de recompensas. |
| Pauta 3: | Desarrollar un clima organizacional adecuado que aumente la participación, colaboración e interacción social. Y un sistema de información que favorezca la comunicación entre funcionarios. |
| Pauta 4: | Realización de un estudio de análisis de perfil que permita determinar las características propias de cada individuo. |

4.3 PLAN DE ACCIÓN

DESEMPEÑO LABORAL

PAUTA 1: *Establecer una estructura adecuada del Área Administrativa, partiendo de un orden jerárquico que determine una autoridad clara y concisa en la toma de decisiones.*

ACTIVIDAD 1. Plantear un estudio para determinar las características y condiciones tanto individuales como colectivas de las condiciones internas del Área Administrativa de la Institución.

ACTIVIDAD 2. Llevar a cabo el estudio de las características y las condiciones internas y externas en las que se encuentran los funcionarios y se desarrollan sus actividades.

ACTIVIDAD 3. Analizar los resultados obtenidos en el estudio.

ACTIVIDAD 4. Estructurar el Área Administrativa teniendo en cuenta el estudio.

PAUTA 2: *Realizar las adecuaciones y cambios necesarios para mejorar las condiciones físicas y ambientales.*

ACTIVIDAD 1. Determinar cuáles son las condiciones actuales del sitio de trabajo.

ACTIVIDAD 2. Realizar los cambios necesarios para mejorar las condiciones, las cuales deben adaptarse a cada puesto de trabajo y por tanto a cada funcionario.

ACTIVIDAD 3. Llevar a cabo una revisión periódica de dichos aspectos para mantenerlos en un estado adecuado.

MOTIVACIÓN

PAUTA 1. *Creación de una alternativa de crecimiento económico, profesional o de recreación.*

ACTIVIDAD 1. Realizar un sondeo sobre la disposición de los funcionarios de la Institución respecto a la posible creación de una alternativa de crecimiento económico, profesional o de recreación.

ACTIVIDAD 2. Establecer la alternativa de crecimiento que se acople a las necesidades de los funcionarios.

ACTIVIDAD 3. Establecer las condiciones en las que se llevará a cabo esta propuesta.

PAUTA 2. *Estructuración de un sistema de recompensas.*

ACTIVIDAD 1. Realizar un sondeo que determine cuales son las recompensas motivacionales esperadas por los funcionarios.

ACTIVIDAD 2. Diseñar un Sistema de Recompensas teniendo en cuenta las necesidades individuales y/o colectivas de los empleados.

PAUTA 3. *Desarrollar un clima organizacional adecuado que aumente la participación, colaboración e interacción social. Y un sistema de información que favorezca la comunicación entre funcionarios.*

ACTIVIDAD 1. Hacer un estudio con expertos que identifiquen las características individuales de los funcionarios y los problemas - si existen - con su origen y sus posibles soluciones.

ACTIVIDAD 2. Desarrollar un clima organizacional adecuado que aumente la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales)

ACTIVIDAD 3. Establecer un sistema de información que favorezca la buena comunicación entre funcionarios

PAUTA 4. *Realización de un estudio de análisis de perfil que permita determinar las características propias de cada individuo.*

ACTIVIDAD 1. Realizar un estudio de Análisis de Perfil

ACTIVIDAD 2. Analizar los resultados obtenidos en el Análisis de Perfil.

ACTIVIDAD 3. Tomar las decisiones necesarias teniendo en cuenta los resultados del analisis de perfil.

4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: *Mejorar la Satisfacción de los Funcionarios del Área Administrativa de la Institución.*

- **Indicadores**

- Encuesta periódica relacionada con las condiciones físicas y ambientales.

OBJETIVO: *Aumento de la productividad de los Funcionarios del Área Administrativa de la Institución.*

- **Indicadores**

- Cumplimiento de las ordenes asignadas por el jefe inmediato
- Servicios prestados por empleado

MOTIVACIÓN

OBJETIVO: *Incremento en Capacitación de los Funcionarios del Área Administrativa de la Institución.*

- **Indicadores**

- Gasto medio de capacitación por empleado
- Tiempo de capacitación por empleado (horas)
- Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo
- Gasto por empleado en formación y desarrollo personal
- Número de cursos realizados por competencias
- Índice de evaluación de los asistentes a los programas de formación

OBJETIVOS: *Incremento en la motivación de los Funcionarios del Área Administrativa de la Institución.*

- **Indicadores**

- Número de sugerencias realizadas por el personal del Área Administrativa de la Institución.
- Número de sugerencias puestas en práctica

- Índice de clima laboral
- Porcentaje de funcionarios participantes en reuniones

OBJETIVO: *Mejorar la Actitud del Personal del Área Administrativa de la Institución.*

● **Indicadores**

- Índice de absentismo
- Índice de Ausentismo

OBJETIVO: *Aumento de la retención de los Funcionarios del Área Administrativa de la Institución.*

● **Indicadores**

- Antigüedad media de los de los Funcionarios del Área Administrativa de la Institución
- Antigüedad media de empleados por puestos clave
- Porcentaje de rotación del personal

CONCLUSIONES

1. En el estudio realizado no se presenta una relación directa entre las condiciones de Motivación de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow y el resultado del Desempeño Laboral de los funcionarios del Área Administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal, porque las características del Desempeño Laboral están influenciadas directamente por condiciones básicas del sistema organizacional y del ambiente en el cual se desarrollan las actividades propias de la Institución, teniendo en cuenta que dicha Institución es de carácter público.
2. Cada funcionario por sus características personales - Culturales, Sociales, entre otras - y el entorno en el que desarrolla sus actividades laborales percibe de manera diferente los grados de necesidad y la forma de satisfacerla. Por tanto, la estructuración de un sistema motivacional encaminado a mejorar el resultado del desempeño laboral debe basarse en dichas características.
3. Las herramientas metodológicas utilizadas fueron efectivas pues con ellas se identificaron características tanto de Desempeño Laboral como de Motivación presentes en la Institución. Pero no fueron suficientes para recopilar información importante sobre temas relacionados directamente con cuál es la motivación que necesitan para satisfacer sus necesidades y mejorar el Desempeño Laboral.
4. Finalmente, los resultados de Motivación - Desempeño Laboral pueden estar condicionados por el medio: Entidad Pública vs. Entidad Privada.

RECOMENDACIONES

En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas, las cuales, dentro del sector público, se traducen en la permanencia en el mercado, en más recursos otorgados por el gobierno ya sea nacional, departamental o municipal y en relativa estabilidad laboral para los trabajadores. Teniendo en cuenta estos aspectos es importante enfocarse en el Talento Humano, como el capital más importante dentro de las organizaciones, por consiguiente se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Profundizar los conocimientos por parte de las organizaciones - Gerentes, Administradores, Jefes de Recursos Humanos, etc. - relacionados con el manejo del Talento Humano a partir de los diferentes conceptos motivacionales.
2. Estructurar un Programa de Motivación de Recursos Humanos teniendo en cuenta cuál es la motivación que necesitan los funcionarios para satisfacer sus necesidades y mejorar el Desempeño Laboral.
3. Llevar a cabo un estudio continuo de las condiciones de motivación y su influencia en el desempeño laboral, teniendo en cuenta que dichas condiciones varían frecuentemente y por tanto el Programa de Motivación de Recursos Humanos debe adaptarse a estos cambios.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Tomo I. Administración Moderna. McGraw - HILL, 1997.

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Tomo III. Administración de personal y Recursos Humanos. McGraw - HILL, 1997.

CATTELL, Raymond Y KLINE, Paul. Análisis Científico de la Personalidad y la Motivación. España: Ediciones Piramide, S.A., 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia: McGraw - HILL, 2003.

MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991.

NUEVO DICCIONARIO ILUSTRADO SOPENA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Editorial Ramon Sopena, S.A. Barcelona, 2002.

RÉ, Roberto Federico Y BAUTISTA, Mateo. Nuestra Salud Mental. Primera Edición. Buenos Aires: San Pablo, 2005.

<http://www.ues.edu.sv/investigación/investigadores.htm>

Anexo A

Parte 1.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE EMPLEOS
(Forma 110-JAQ)**

A. Identificación del puesto

1. Título del puesto _____ 2. Otros títulos _____
3. División _____ 4. Departamento _____
5. Título del supervisor _____

B. Resumen del puesto

Describan brevemente la finalidad del puesto, qué se hace y cómo

C. Deberes

1. Los deberes primordiales de este puesto se pueden clasificar como:

_____ Médicos _____ Técnicos _____ Administrativos
_____ De oficina _____ Profesionales

2. Indiquen los deberes primordiales y la proporción de tiempo que requiere cada uno de ellos:

- a. _____ %
b. _____ %
c. _____ %

3. Indique otros deberes y la proporción de tiempo que requiere cada uno de ellos:

- a. _____ %
- b. _____ %
- c. _____ %

4. ¿Cuál es un desempeño apropiado de esos deberes?

5. Para realizar esos deberes, ¿Qué cantidad de adiestramiento se necesita para un rendimiento normal?

D. *Responsabilidad*

¿Cuáles son las responsabilidades de este puesto y qué importancia tienen?

Importancia de la responsabilidad

Responsabilidad por:

Menor

Mayor

a. Funcionamiento del equipo

b. Uso de las herramientas

c. Uso de materias

d. Protección de los equipos

e. Protección de las herramientas

f. Seguridad personal

g. Seguridad de otros

h. Rendimiento de otros en el trabajo

i. Otras (Especifíquese _____)

E. *Características humanas*

1. ¿Qué atributos son necesarios para realizar este trabajo?

2. De las características que siguen, ¿cuales se necesitan y que importancia tienen?

| Característica | Innecesaria | Util | Esencial |
|--|-------------|-------|----------|
| 1. Visión | _____ | _____ | _____ |
| 2. Oído | _____ | _____ | _____ |
| 3. Conversación | _____ | _____ | _____ |
| 4. Sentido del olfato | _____ | _____ | _____ |
| 5. Sentido del tacto | _____ | _____ | _____ |
| 6. Sentido del gusto | _____ | _____ | _____ |
| 7. Coordinación entre las manos y los ojos | _____ | _____ | _____ |
| 8. Coordinación general | _____ | _____ | _____ |
| 9. Fuerza | _____ | _____ | _____ |
| 10. Altura | _____ | _____ | _____ |
| 11. Salud | _____ | _____ | _____ |
| 12. Iniciativa | _____ | _____ | _____ |
| 13. Ingenio | _____ | _____ | _____ |
| 14. Buen juicio | _____ | _____ | _____ |
| 15. Atención | _____ | _____ | _____ |
| 16. Lectura | _____ | _____ | _____ |
| 17. Aritmética | _____ | _____ | _____ |
| 18. Escritura | _____ | _____ | _____ |
| 19. Educación (Nivel _____) | _____ | _____ | _____ |
| 20. Otras (Especifíquese _____) | _____ | _____ | _____ |

3. Experiencia para este puesto:

- _____ a. Poco importante
 _____ b. Incluye _____ meses como (título del puesto) _____

4. ¿Se puede reemplazar la experiencia con capacitación?

- _____ Si ¿Cómo? _____
 _____ No ¿Por qué? _____

F. *Condiciones de trabajo*

1. Describan las condiciones físicas en las que se realiza este trabajo

2. ¿Hay exigencias psicológicas inusitadas en este puesto?

3. Describan las condiciones en la que se realiza el trabajo y que hagan que sea único o singular.

G. *Características de salud o seguridad*

1. Describan con amplitud los riesgos de salud o seguridad que se relacionan con este puesto

2. ¿Se requiere equipos o adiestramiento de seguridad?

H. *Normas de rendimiento*

1. ¿Cómo se mide el rendimiento en este puesto?

2. ¿Qué factores identificables contribuyen más a un buen rendimiento en este puesto?

I. *Comentarios diversos*

¿Hay aspectos en este puesto que se puedan anotar?

Parte 2.

Título del puesto: _____ N° Personas: _____
Otro Título: _____ Fecha: _____
Ubicación: _____
Supervisor: _____ Por: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Resumen del puesto:
Deberes del puesto:
Condiciones de trabajo:

ESPECIFICACIONES DE PUESTO

Factores de habilidad

Educación:
Experiencia
Comunicaciones:

Factores de esfuerzo

Exigencias físicas:
Exigencias mentales:

Condiciones de trabajo

Revisado por: _____

* Fuente: BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. Tomo III. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mexico: McGraw - HILL, 1997.

Parte 2.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: _____ Fecha: _____
Departamento/Sección: _____ Cargo: _____

Desempeño en la función:

Considere sólo el desempeño actual del empleado en su función.

| | OPTIMO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | INSUFICIENTE |
|--|--|---|---|--|--|
| Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido | Con frecuencia sobrepasa las exigencias | Satisface las exigencias | A veces está por debajo de las exigencias | Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento |
| Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo | A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo | Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable. Tiene pocas variaciones | Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores | Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores |
| Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos | Conoce lo necesario | Conocimiento suficiente del trabajo | Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación | Tiene poco conocimiento del trabajo |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---------------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo | Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente | Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar | Colabora normalmente en el trabajo de equipo | No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario | Se muestra renuente a colaborar |

Características individuales:

Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.

| | OPTIMO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE | INSUFICIENTE |
|---|--|---|---|---|--|
| Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Óptima capacidad de intuición y percepción | Buena capacidad de intuición y percepción | Capacidad de intuición y Percepción satisfactorias | Poca capacidad de intuición y percepción | Nulas capacidades de intuición y percepción |
| Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original | Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos | Algunas veces hace sugerencias | Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias | Tipo rutinario. Carece de ideas propias |
| Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Óptima capacidad de concretar ideas nuevas | Buena capacidad de concretar ideas nuevas | Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria | Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos | Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto |

Anexo C

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

OBJETIVO:

Indagar sobre las características de *motivación* que se presentan en el personal del área administrativa de la Institución Educativa Municipal Artemio Mendoza Carvajal.

NOTA IMPORTANTE:

La información que se consigne en este formato será de uso exclusivo de las investigadoras para fines académicos.

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre

No: Nunca

Poco: Término medio

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____ GÉNERO: _____

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN: _____

CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado ___ Provisional ___

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas (Alimento, vestido y vivienda)?

Si No Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión u ocupación?

Si No Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si No Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si No Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si No Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) es el adecuado a la función que desempeño?

Si No Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si No Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si No Poco

9. ¿La Institución donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si No Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si No Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si No Poco

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si No Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si No Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si No Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si No Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si No Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si No Poco

18. ¿Recibo mi salario, primas y vacaciones de acuerdo a la ley?

Si No Poco

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si No Poco

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si No Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si No Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si No Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si No Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si No Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si No Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si No Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la Institución?

Si No Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si No Poco

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión u ocupación?

Si No Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si No Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si No Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si No Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si No Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si No Poco

* Fuente: ESTUDIO EXPOST FACTO SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.
<http://www.ues.edu.sv/investigacion/investigadores.htm>

Anexo D

MANUAL DEL INSTRUMENTO

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene la guía de aplicación del test psicológico de Motivación y Satisfacción Laboral, test que pretende evaluar la relación existente entre ambas variables dentro de un ambiente de trabajo convencional, con los resultados obtenidos con esta herramienta, una empresa puede hacer modificaciones en áreas específicas para estimular la motivación e interés del empleado en su trabajo, contribuyendo en cierta medida al mejoramiento del desempeño laboral.

En la Guía de Aplicación se establecen las normas claras y reglas precisas que deberán observar y seguir los encargados de recolectar los datos en el campo, durante el desarrollo de la encuesta.

Por otra parte, también se establecen los criterios que faciliten la conducción de las entrevistas, así como, los aspectos específicos sobre el registro de la información.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- ◆ Unificar los criterios técnicos que se deben aplicar para ser utilizados en la recolección de los datos relacionados con el sector en el cual se desarrollará la entrevista.
- ◆ Establecer normas y procedimientos con el objeto de garantizar la efectividad de las entrevistas durante la visita de campo.
- ◆ Dar guías de apoyo y recomendaciones para el desarrollo de la entrevista para la lograr obtener una tasa mínima de rechazos y una información confiable y precisa.

1. DESCRIPCIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario está diseñado de tal forma, que permita obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la motivación del sector, institución o área en el cual se desarrollarán las entrevistas, determinando al mismo tiempo, el nivel en el que afectan al empleado.

Entre otras funciones, también se encuentra la de determinar las situaciones que estimulan al trabajador a sentir satisfacción en el medio en el que labora o bajo que

condiciones el empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con su labor. Entre las situaciones que se presentan como posibles catalizadores están los siguientes:

El cuestionario esta constituido por 35 preguntas distribuidas en 3 partes, con un total de 19 preguntas relacionadas a la motivación, 9 a la satisfacción laboral y 6 a la jerarquía del cargo.

2. FUNCIONES DEL ENCUESTADOR

Es necesario que el Encuestador esté consciente, que la entrevista es la fase inicial de un proceso de análisis en el que los cuestionarios tienen que ser leídos repetidas veces hasta lograr su tabulación final, por lo que las anotaciones tienen que ser claras y precisas. La fase de campo es la etapa más delicada, ya que del cuidado con el que se realiza, depende el éxito o fracaso de toda la encuesta.

Específicamente las funciones del Encuestador son las siguientes:

- ◆ Mantener en estricta confidencialidad los datos que contienen los cuestionarios, no dejarla al alcance de personas ajenas a esta Institución, aun después de terminada su labor como Encuestador dentro de la misma.
- ◆ Realizar las entrevistas personalmente y sin hacerse acompañar de personas no autorizadas para tal efecto.
- ◆ Mantener en todo momento un comportamiento cortés, evitando presionar a los informantes, ni hacer ofrecimientos de carácter oficial; y mantener en cada entrevista una presentación adecuada a su trabajo.
- ◆ Entregar los cuestionarios completamente llenos y que no le faltan preguntas sin repuesta, debidamente revisados y sin alterar los datos suministrados por el informante.

3. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE CAMPO

3.1 SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA

Antes de comenzar a solicitar la información el Encuestador debe identificarse adecuadamente, explicando a continuación el propósito de la visita y de la encuesta; asimismo, haciendo referencia a la institución que representa y resaltando la importancia de obtener la colaboración en el sentido de proporcionar los datos que requiere el cuestionario. El Encuestador debe estar preparado para dar cualquier información adicional que se refiera a la encuesta, necesaria para eliminar algún tipo de desconfianza por parte del entrevistado. Se sugiere no hacer falsas promesas a los entrevistados.

3.2 NORMAS DE LAS ENTREVISTAS

Cuando ya ha logrado el acceso a la persona que se va a entrevistar, el Encuestador debe mostrar sincero interés en la información que se le está proporcionando a fin de estimular al entrevistado.

El cuestionario contiene preguntas cerradas y algunas veces cuando el encuestado no sabe cual respuesta seleccionar se debe a que no se ha entendido bien la pregunta. En ese caso, el Encuestador debe repetirla o hacerla en términos más sencillos para que sea más comprensible al entrevistado, pero con el cuidado de no guiar al informante hacia determinada respuesta.

4. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

De la confianza que logre obtener con el informante en el proceso de la encuesta depende la veracidad con que éste le responda al momento de formularle cada una de las preguntas pertinentes contenidas en el cuestionario. Es importante aclararle al entrevistado que la información obtenida será confidencial, y que el manejo de la misma será para un análisis grupal, que podría contribuir a mejorar algunas condiciones en su trabajo.

Para el registro de la información, se debe de hacer en orden y claridad para evitar problemas de confusión o de cualquier otro tipo a la hora de la clasificación y análisis de los datos.

Para cada una de las partes se presenta una breve explicación y forma de llenado de las preguntas que la conforman:

PARTE I: MOTIVACIÓN

| No | Pregunta | Indicación |
|----|--|---|
| 1 | ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas? | En caso que la persona se encuentre completamente de acuerdo con lo que se pregunta, se debe marcar con una X la casilla correspondiente a SI. |
| 2 | ¿Creo que he elegido mal mi profesión? | Si la persona se niega del todo a lo que se le pregunta, se debe de marcar la casilla correspondiente a NO |
| 3 | ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales? | En dado caso que la persona esté de acuerdo en un nivel intermedio, y sienta que su respuesta no se encuentra dentro de las respuestas anteriores, debe de marcarse con una X la casilla correspondiente a POCO |
| 4 | ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas? | |
| 5 | ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual? | SI, definitivamente se desea cambiar de lugar de trabajo |

| | | |
|----|---|---|
| | | NO, se encuentra cómodo en su trabajo y no desea cambiarse POCO, en ocasiones desea trabajar en otro lugar debido a las circunstancias. |
| 6 | ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño? | En caso que la persona se encuentre completamente de acuerdo con lo que se pregunta, se debe marcar con una X la casilla correspondiente a SI. Si la persona se niega del todo a lo que se le pregunta, se debe de marcar la casilla correspondiente a NO En dado caso que la persona esté de acuerdo en un nivel intermedio, y sienta que su respuesta no se encuentra dentro de las respuestas anteriores, debe de marcarse con una X la casilla correspondiente a POCO |
| 7 | ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí? | SI, se logra cumplir con todos los gastos de la canasta básica sin mayores problemas NO, nunca logra pagar a tiempo sus obligaciones básicas, ni darle lo necesario a los que dependen de la persona. POCO, en ocasiones se ve en problemas para pagar cuentas de gastos básicos |
| 8 | ¿Me siento seguro y estable en mi empleo? | En caso que la persona se encuentre completamente de acuerdo con lo que se pregunta, se debe marcar con una X la casilla correspondiente a SI. Si la persona se niega del todo a lo que se le pregunta, se debe de marcar la casilla correspondiente a NO En dado caso que la persona esté de acuerdo en un nivel intermedio, y sienta que su respuesta no se encuentra dentro de las respuestas anteriores, debe de marcarse con una X la casilla correspondiente a POCO |
| 9 | ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional? | |
| 10 | ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho? | |
| 11 | ¿Creo que mi trabajo actual es interesante? | |
| 12 | ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo? | |
| 13 | ¿Recibo un trato justo en mi trabajo? | |
| 14 | ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo? | |

| | | |
|----|---|---|
| 15 | ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo? | SI, siempre sucede lo que se pregunta NO, nunca le ha sucedido lo que en la pregunta se menciona POCO, de vez en cuando sucede lo que se menciona |
| 16 | ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés? | |
| 17 | ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades? | |
| 18 | ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley? | |
| 19 | ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo? | |

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

| No | Pregunta | Indicación |
|----|--|---|
| 20 | ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado? | SI, siempre sucede lo que se pregunta NO, nunca le ha sucedido lo que en la pregunta se menciona POCO, de vez en cuando sucede lo que se menciona |
| 21 | ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe? | |
| 22 | ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción? | |
| 23 | ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño? | |
| 24 | ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña? | |
| 25 | ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente? | |
| 26 | ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas? | |
| 27 | ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo? | |

| | | |
|----|--|--|
| 28 | ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa? | |
| 29 | ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo? | |

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

| No | Pregunta | Indicación |
|----|--|---|
| 30 | ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión? | SI, siempre sucede lo que se pregunta NO, nunca le ha sucedido lo que en la pregunta se menciona POCO, de vez en cuando sucede lo que se menciona |
| 31 | ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo? | |
| 32 | ¿Considera que se le reconoce el trabajo que realiza? | |
| 33 | ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo? | |
| 34 | ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña? | |
| 35 | ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo? | |

5. PUNTUACIONES

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta, las cuales, de acuerdo a la pregunta en la cual se encuentren, una respuesta estará en favor o en contra de la motivación y satisfacción laboral; para mostrar las puntuaciones de cada pregunta de acuerdo a su respuesta, se muestra la siguiente tabla,

| #Preg | Positivo | Intermedio | Negativo |
|-----------------------|----------|------------|----------|
| Puntuación | 5 | 3 | 1 |
| 2, 5, 16, 23 | NO | POCO | SI |
| El resto de preguntas | SI | POCO | NO |

6. FORMAS DE EVALUACIÓN

Para la evaluación del test, se han considerado algunos factores que son representados por preguntas específicas del cuestionario, estos indicadores son los que a continuación se muestran:

- ◆ Indicadores de Motivación
 1. Salario
 2. Prestaciones
 3. Seguridad
 4. Ambiente Laboral
 5. Aspiraciones Personales

- ◆ Indicadores de Satisfacción
 1. Importancia del Trabajo
 2. Expectativas de Exigencias del Trabajo
 3. Expectativas entre Esfuerzo y Desempeño

- ◆ Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía
 1. Importancia del Status o Jerarquía
 2. Reconocimiento de los demás hacia el cargo

Para las evaluaciones de los indicadores, se toman los siguientes rangos:

| Indicadores de Motivación | |
|---|--------|
| Tipo de Resultado | |
| Muy Motivado | 80-100 |
| Medianamente Motivado | 45-80 |
| Poco Motivado | 0-45 |
| Indicadores de Satisfacción | |
| Tipo de Resultado | |
| Alta Satisfacción Laboral | 80-100 |
| Medianamente Satisfecho Laboralmente | 45-80 |
| Baja Satisfacción Laboral | 0-45 |
| Indicadores de Sentido de Posición y Jerarquía | |
| Tipo de Resultado | |
| Alto sentido de Posición y Jerarquía | 80-100 |
| Sentido de Posición y Jerarquía medio | 45-80 |
| Bajo sentido de Posición y Jerarquía | 0-45 |

* Fuente: ESTUDIO EXPOST FACTO SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.
<http://www.ues.edu.sv/investigacion/investigadores.htm>

Anexo E:

VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL TEST DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

VALIDACIÓN DEL TEST

Cualquier instrumento de evaluación y medida debe reunir dos características importantes que son: validez y fiabilidad.

La **fiabilidad** en cuanto precisión, es un [concepto](#) que sólo puede ser conocido en términos relativos; la fiabilidad relativa hace referencia a la estabilidad de las medidas; es decir, es fiable aquello que se mantiene constante en situaciones semejantes.

En el caso de la **validez**, Messick (1989, 1995) señala algunos aspectos que deben ser considerados, tales como:

- *Contenido*: relevancia y representatividad del test
- *Sustantivo*: razones teóricas de la consistencia observada de las respuestas
- *Estructural*: configuración interna del test y dimensionalidad
- *Generalización*: grado en que las inferencias hechas a partir del test se pueden generalizar a otras poblaciones, situaciones o tareas. Este aspecto tiene especial importancia en la adaptación y/o [traducción](#) de escalas y tests de una [cultura](#) a otra.
- *Externo*: relaciones del test con otros tests y constructos. Análisis de la [utilidad](#) de la medida.
- *Consecuencial*: consecuencias éticas y sociales del test. Evaluación del sesgo del test.

Evaluación de Validez del Test

La prueba que se utilizará para corroborar la validez del test será una prueba de contenido, sustantivo y estructural, con la ayuda de la Licenciada en [Psicología](#) Olga Concepción Zelaya Portillo, quien analizó el cuestionario de "Motivación y Satisfacción Laboral"

Evaluación de Confiabilidad del Test

La confiabilidad de un instrumento se puede determinar a través de la constancia o estabilidad de las medidas o resultados aportados por el mismo, en situaciones semejantes.

Para el fin de determinar la confiabilidad o fiabilidad del test de "Motivación y Satisfacción Laboral" se emplearán el [método](#) de Test-Retest, el cuál será analizado mediante dos procedimientos los cuales son los siguientes:

- *Análisis de Correlación*: es para medir la magnitud de relación entre dos variables
- *Análisis de Varianzas*: analizar la desviación de las varianzas, que presentan la aplicación de los test en la primera y segunda evaluación respectivamente

Análisis de Varianzas

Para el análisis de la desviación de las varianzas se empleará como herramienta básica, la **distribución F**, llamada así en honor a Sir Ronald Fisher, uno de los fundadores de la [estadística](#) moderna.

Esta [distribución](#) de [probabilidad](#) se usa como estadística de prueba en varias situaciones, se emplea para probar si dos muestras provienen de poblaciones que poseen varianzas iguales, y también se aplica cuando se trata de comparar varias medias poblacionales. En el presente análisis se siguen pasos que a continuación se muestran:

Paso 1: Hipótesis

Establecer una [hipótesis](#) (Nula y Alternativa), las cuales, en nuestro caso, estará destinadas a comparar si existe diferencia representativa entre las varianzas de las 2 evaluaciones de la muestra, así que se plantean como sigue:

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Paso 2: Nivel de Significancia

Se selecciona el nivel de significancia, el cual será de 0.10, el cuál es el más utilizado.

Paso 3: Estadístico de Prueba

Establecer el estadístico de prueba, en donde el más apropiado es S^2_1/S^2_2 , que sigue la distribución F cuando H_0 es verdadero.

Paso 4: Grados de Libertad

Debido que la prueba tiene dos colas, porque se busca una diferencia en la variación en los puntajes de ambos tests, a través de las varianzas de las muestras, el nivel de significancia para cada cola queda de 0.05 ($\alpha/2 = 0.10/2 = 0.05$). Luego se determinan los grados de libertad que se utilizarán, en donde para ambas muestras será de 48 grados de libertad, debido a que se encuentran de la siguiente manera:

$$\text{Grados de Libertad} = \text{Tamaño de la muestra} - 1 = n - 1$$

Por lo tanto para la evaluación las dos ocasiones en las cuales se pasó el test queda:

$$\text{Grados de Libertad 1} = n_1 - 1 = 49 \Rightarrow \text{Grados de Libertad 1} = 48$$

$$\text{Grados de Libertad 2} = n_2 - 1 = 49 \Rightarrow \text{Grados de Libertad 2} = 48$$

Paso 5: Valor Crítico

Se busca el [valor](#) crítico contra el cual se comparará la razón entre las desviaciones de los 2 muestreos; el valor crítico se encuentra buscándolo en la tabla de probabilidades de Fisher, la cuál se utiliza de la siguiente manera:

- Utilizar el nivel de significancia establecido, en este caso es de 0.05
- En la tabla, los títulos horizontales representan los grados de libertad del numerador y los títulos verticales representan los grados de libertad del denominador, los cuales en nuestro caso ambos tienen el valor de 48,
- Al buscar el grado de libertad de 48 verticalmente en la tabla de Fisher no hay problema, pero entre los títulos horizontales, no se encontró el valor de 48, por lo tanto se utilizará el valor superior más inmediato, en este caso es de 50, así que al desplazarse a través de la tabla, se encuentra el valor interceptado de 1.61

Paso 6: Regla de Decisión

Se sigue con el establecimiento de una regla de decisión, la cual, para nuestro estudio se plantearía de la siguiente manera:

"Si la relación de las varianzas de la muestra, S^2_1/S^2_2 , es mayor a 1.61 la hipótesis nula se rechaza"

Paso 7: Calculo de Desviaciones Estándar

Para el [cálculo](#) de la Desviación Estandar se utiliza la siguiente fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

Donde:

X: Valor del puntaje obtenido en el test

n: Tamaño de la muestra, la cuál como ya se dijo antes es de 49

Para cada una de las muestras se calcula la desviación estándar.

Paso 8: Valor del Estadístico F

Como último paso se hace el [cálculo](#) del estadístico F, siguiendo la fórmula establecida con anterioridad, sabiendo que:

| | Desviación | Tamaño Muestra |
|------------|------------|--------------------------------|
| Muestreo 1 | 17.58 | 49 |
| Muestreo 2 | 15.06 | 49 |

Cálculo del Estadístico:

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \Rightarrow F = \frac{17.58}{15.06}$$
$$F = 1.17$$

Paso 9: Comparación

Como último paso, se realiza la comparación del Estadístico calculado en el paso anterior contra el [valor](#) crítico obtenido de la tabla de Probabilidades de Fisher. Es de notar que:

$$1.17 < 1.61, \text{ por ende, Valor de Estadístico} < \text{Valor Crítico}$$

Conclusión

Como se puede observar, la [hipótesis](#) nula planteada es aceptada, debido a que el valor estadístico calculado es menor que el valor crítico, por tanto se considera que no existen variaciones entre las desviaciones estándar de las puntuaciones obtenidas en el [test](#) de [Motivación](#) y [Satisfacción Laboral](#), al pasarlo 2 veces, con lo cual se demuestra la confiabilidad de dicho test.

a. Análisis de Correlación

El coeficiente de correlación describe la magnitud de la relación entre dos [conjuntos](#) de [variables](#) de intervalo o de razón y fue encontrado por Kart Pearson alrededor de 1900.

Para desarrollar el [análisis](#) de correlación, se recomienda seguir los pasos que a continuación se muestran:

Paso 1: Porcentaje de Puntuación

Para comenzar el análisis, en primer lugar se determinan los porcentajes de las puntuaciones obtenidas, dependiendo del máximo que pueda alcanzarse en el test, para nuestro caso, el mayor puntaje que pueden obtener es de 175, por tanto se utilizaría la siguiente fórmula, para ambos muestreos:

$$\% \text{ Puntaje } _ \text{ Muestreo} = \frac{\text{Puntaje } _ \text{ Total}}{175} * 100$$

| Puntaje Muestreo 1 (X) | Puntaje Muestreo 2 (Y) | X% | Y% | (X%) ² | (Y%) ² | (X%)*(Y%) |
|------------------------|------------------------|--------|---------|-------------------|-------------------|-----------|
| 163 | 175 | 93.143 | 100.000 | 8675.592 | 10000.000 | 9314.286 |
| 161 | 163 | 92.000 | 93.143 | 8464.000 | 8675.592 | 8569.143 |
| 163 | 175 | 93.143 | 100.000 | 8675.592 | 10000.000 | 9314.286 |
| 163 | 167 | 93.143 | 95.429 | 8675.592 | 9106.612 | 8888.490 |
| 157 | 159 | 89.714 | 90.857 | 8048.653 | 8255.020 | 8151.184 |
| 161 | 143 | 92.000 | 81.714 | 8464.000 | 6677.224 | 7517.714 |
| 173 | 169 | 98.857 | 96.571 | 9772.735 | 9326.041 | 9546.776 |
| 169 | 163 | 96.571 | 93.143 | 9326.041 | 8675.592 | 8994.939 |
| 169 | 159 | 96.571 | 90.857 | 9326.041 | 8255.020 | 8774.204 |
| 157 | 163 | 89.714 | 93.143 | 8048.653 | 8675.592 | 8356.245 |
| 163 | 155 | 93.143 | 88.571 | 8675.592 | 7844.898 | 8249.796 |
| 151 | 131 | 86.286 | 74.857 | 7445.224 | 5603.592 | 6459.102 |

| | | | | | | |
|-----|-----|--------|--------|----------|----------|----------|
| 109 | 133 | 62.286 | 76.000 | 3879.510 | 5776.000 | 4733.714 |
| 129 | 155 | 73.714 | 88.571 | 5433.796 | 7844.898 | 6528.980 |
| 121 | 139 | 69.143 | 79.429 | 4780.735 | 6308.898 | 5491.918 |
| 155 | 147 | 88.571 | 84.000 | 7844.898 | 7056.000 | 7440.000 |
| 129 | 145 | 73.714 | 82.857 | 5433.796 | 6865.306 | 6107.755 |
| 149 | 143 | 85.143 | 81.714 | 7249.306 | 6677.224 | 6957.388 |
| 111 | 143 | 63.429 | 81.714 | 4023.184 | 6677.224 | 5183.020 |
| 131 | 157 | 74.857 | 89.714 | 5603.592 | 8048.653 | 6715.755 |
| 147 | 153 | 84.000 | 87.429 | 7056.000 | 7643.755 | 7344.000 |
| 129 | 133 | 73.714 | 76.000 | 5433.796 | 5776.000 | 5602.286 |
| 155 | 157 | 88.571 | 89.714 | 7844.898 | 8048.653 | 7946.122 |
| 153 | 145 | 87.429 | 72.500 | 7643.755 | 5256.250 | 6338.571 |
| 117 | 131 | 66.857 | 65.500 | 4469.878 | 4290.250 | 4379.143 |
| 127 | 141 | 72.571 | 70.500 | 5266.612 | 4970.250 | 5116.286 |
| 141 | 137 | 80.571 | 68.500 | 6491.755 | 4692.250 | 5519.143 |
| 143 | 143 | 81.714 | 71.500 | 6677.224 | 5112.250 | 5842.571 |
| 153 | 147 | 87.429 | 73.500 | 7643.755 | 5402.250 | 6426.000 |
| 149 | 145 | 85.143 | 72.500 | 7249.306 | 5256.250 | 6172.857 |
| 139 | 145 | 79.429 | 72.500 | 6308.898 | 5256.250 | 5758.571 |
| 114 | 133 | 65.143 | 66.500 | 4243.592 | 4422.250 | 4332.000 |
| 145 | 138 | 82.857 | 69.000 | 6865.306 | 4761.000 | 5717.143 |
| 149 | 141 | 85.143 | 70.500 | 7249.306 | 4970.250 | 6002.571 |

| | | | | | | |
|------|-----|----------|----------|------------|------------|------------|
| 145 | 141 | 82.857 | 70.500 | 6865.306 | 4970.250 | 5841.429 |
| 119 | 145 | 68.000 | 72.500 | 4624.000 | 5256.250 | 4930.000 |
| 155 | 147 | 88.571 | 73.500 | 7844.898 | 5402.250 | 6510.000 |
| 129 | 131 | 73.714 | 65.500 | 5433.796 | 4290.250 | 4828.286 |
| 129 | 118 | 73.714 | 59.000 | 5433.796 | 3481.000 | 4349.143 |
| 117 | 125 | 66.857 | 62.500 | 4469.878 | 3906.250 | 4178.571 |
| 125 | 125 | 71.429 | 62.500 | 5102.041 | 3906.250 | 4464.286 |
| 125 | 123 | 71.429 | 61.500 | 5102.041 | 3782.250 | 4392.857 |
| 123 | 124 | 70.286 | 62.000 | 4940.082 | 3844.000 | 4357.714 |
| 125 | 121 | 71.429 | 60.500 | 5102.041 | 3660.250 | 4321.429 |
| 129 | 137 | 73.714 | 68.500 | 5433.796 | 4692.250 | 5049.429 |
| 161 | 123 | 92.000 | 61.500 | 8464.000 | 3782.250 | 5658.000 |
| 163 | 129 | 93.143 | 64.500 | 8675.592 | 4160.250 | 6007.714 |
| 143 | 119 | 81.714 | 59.500 | 6677.224 | 3540.250 | 4862.000 |
| 145 | 121 | 82.857 | 60.500 | 6865.306 | 3660.250 | 5012.857 |
| Suma | | 3788.057 | 3325.950 | 312858.187 | 240222.225 | 272680.671 |

Paso 2: *Coficiente de correlación (r)*

Ahora se procede a hacer el respectivo cálculo del coeficiente de correlación mediante la siguiente formula:

$$\text{Coficiente de Correlación} = \frac{n \sum (X\% * Y\%) - \sum X\% * \sum Y\%}{\sqrt{\left(n \sum (X\%)^2 - (\sum X\%)^2 \right) * \left(n \sum (Y\%)^2 - (\sum Y\%)^2 \right)}}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

X%: Porcentaje de la Puntuación del muestreo 1

Y%: Porcentaje de la Puntuación del muestreo 2

Calculo del coeficiente de correlación:

$$\begin{aligned}\text{Coeficiente de Correlación} &= \sqrt{\frac{49(272680671) - (3788.057)(3325.950)}{[49(312858187) - (37788)^2] * [49(240222225) - (3325.950)^2]}} \\ \text{Coeficiente de Correlación} &= 0.9144\end{aligned}$$

Paso 4: Interpretación

El valor del coeficiente de correlación se puede interpretar en base a los rangos que se muestran a continuación:

| | Tipo de Correlación | Valor o Rango de r |
|---|----------------------------|---------------------------|
| 1 | Perfecta | 1 |
| 2 | Excelente | 0.9<=r<1 |
| 3 | Buena | 0.8<=r<0.9 |
| 4 | Regular | 0.5<=r<0.8 |
| 5 | Mala | r<0.5 |

La dispersión que muestran los datos es pequeña (débil), lo cual se corrobora con el cálculo del coeficiente de correlación, el cual obtuvo un valor aproximado de 0.9144, mostrando una excelente correlación, por tanto se [marca](#) la confiabilidad que posee el test de [Motivación](#) y Satisfacción Laboral.

* Fuente: ESTUDIO EXPOST FACTO SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.
<http://www.ues.edu.sv/investigacion/investigadores.htm>