

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Incidencia de la motivación a través de incentivos no remunerados de la LOSEP en el clima laboral de los cargos de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública años 2017 - 2019

Gissela Paulina Miniguano López

Tutora: Elisa Verónica Lanás Medina

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Gissela Paulina Miniguano López, autor de la tesis intitulada “Incidencia de la motivación a través de incentivos no remunerados de la LOSEP en el clima laboral de los cargos de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública en el año 2017-2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma: _____

Gissela Paulina Miniguano López

CI.: 1803203072

Resumen

El objeto de la presente investigación fue determinar si la aplicación de incentivos no remunerados a los servidores en los cargos de Técnico de Archivo y Asistente Administrativo que se encuentran en la unidad de Gestión Documental bajo el régimen de la Ley Orgánica del Servicio Público, tiene una influencia directa en los resultados de Clima Laboral considerando que su trabajo es monótono, operativo y se encuentran físicamente lejos del resto de servidores, mencionando además que en la Ley Orgánica del Servicio Público no se mencionan incentivos remunerados y los no remunerados son reducidos y no cuentan con normativa legal.

El objeto de la presente investigación, fue crear un plan de incentivos no remunerados para los servidores de la unidad de Gestión Documental y conocer cómo la motivación influye en la medición del clima laboral, así como conocer qué indicadores muestran cambios significativos con la aplicación de incentivos a los servidores.

Mediante un estudio exploratorio-explicativo y además correlacional, a través de la revisión bibliográfica se aplicó incentivos no remunerados desde el segundo semestre del año 2017 hasta el último semestre del año 2019, el primer paso fue hacer que el servidor conozca la institución y que sienta que su trabajo es importante, entonces inmediatamente el clima laboral mejoró en relación al año anterior, lo que se convirtió en un reto no sólo académico sino laboral fue mantener los incentivos no remunerados en los años siguientes de la investigación, lo que permitió conocer que incentivos se pueden aplicar a través de los años independiente de la actividad política, esto por los cambios en el nivel jerárquico superior, y que indicadores pueden mejorar en el grupo de trabajo. Para lo que se aplicó encuestas y entrevistas al grupo de investigación, en cada año durante la aplicación de incentivos no remunerados, los resultados de la evolución de los indicadores en cada año se muestran al final de manera gráfica.

Finalmente se muestran las conclusiones de la aplicación de los incentivos no remunerados en el grupo de Gestión Documental, desde el año 2017 hasta el año 2019, especialmente las recomendaciones para que el presente estudio se aplique en el servicio público.

Palabras claves: Incentivos no remunerados; Motivación; Trabajo Operativo; Reconocimiento; Liderazgo; Desarrollo; Espíritu de Equipo; Reto.

A mi hija Danna Valentina mi motivación, tu nacimiento durante el presente trabajo me lleno energía.

A la memoria de mi hermano Jhonatan Fernando mi resiliencia, tu partida durante el presente trabajo me obliga a ser mejor.

Agradecimiento

A mi familia, mi esposo quien siempre me apoyo, a mis padres que son un pilar en mi vida; a la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, especialmente a Elisa Lanas mi Tutor y a la Casa Andina por el apoyo brindado.

Tabla de contenido

Figuras	15
Lista de Tablas.....	17
Introducción.....	19
Capítulo primero Marco Teórico.....	21
1. Motivación.....	21
2. Tipos de Motivación.....	21
2.1. Motivación Extrínseca.....	22
2.2. Motivación Intrínseca.....	22
3. Teorías de la Motivación Laboral.....	23
3.1. Teorías de Contenido.....	23
3.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Maslow	23
3.1.2. Teoría del Factor Dual de Herzberg	25
3.1.3. Teoría de las Necesidades de McClelland.....	26
3.1.4. Teoría X-Y de McGregor	28
3.2. Teorías de Proceso.....	29
3.2.1. Teoría de las Expectativas – Vroom.....	29
3.2.2. Teoría de la Finalidad – Locke	30
3.2.3. Teoría de la Equidad y Justicia – Adams	30
4. Importancia de la Motivación Laboral	31
5. Técnicas y Herramientas para la Motivación Laboral.....	32
6. Desempeño Laboral.....	34
6.1. Evaluación del Desempeño Laboral.....	34
6.2. Métodos de la Evaluación del Desempeño.....	35
6.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	36
7. Incentivos Laborales.....	37
7.1. Tipos de Incentivos.....	37
7.1.1. Incentivos Económicos.....	37
7.1.2. Incentivos No Salariales para Empleados	38
8. Importancia de los Incentivos.....	39
Capítulo segundo La motivación a través de incentivos no remunerados, diseño y aplicación de un sistema para Gestión Documental	41
1. Antecedentes del Grupo de Trabajo	41
2. Descripción y Perfil de los Puestos	42

2.1. Técnico de Archivo.....	42
2.2. Asistente Administrativo 1	43
3. Servidores de Gestión Documental	45
4. Indicadores de Clima Laboral.....	46
4.1. Sentido de Pertenencia – Espíritu de Equipo.....	47
4.2. Condiciones Físicas de Trabajo	48
4.3. Liderazgo – Mando.....	49
4.4. Reto – Metas	50
4.5. Desarrollo – Responsabilidad	51
4.6. Reconocimiento	51
5. Plan De Incentivos No Remunerados	53
5.1. Incentivos Informales – Diarios/Ocasionales	54
5.2. Incentivos Por Trabajo En Equipo – Quincenales.....	55
5.3. Incentivos por Cumplimiento de Metas – Mensuales.....	55
5.4. Incentivos por Crecimiento y Desarrollo – Semestral.....	56
Capítulo tercero Medición de Clima Laboral con aplicación de incentivos no remunerados.....	59
1. Grupo De Trabajo año 2017	59
2. Incentivos No Remunerados Año 2017	61
2.1. Incentivos Informales – Diarios/Ocasionales 2017	61
2.2. Incentivos Por Trabajo En Equipo – Quincenales 2017.....	63
2.3. Incentivos por Cumplimiento de Metas – Mensuales 2017.....	64
2.4. Incentivos Por Crecimiento y Desarrollo – Semestral 2017.....	66
3. Indicadores de Clima Laboral Año 2017.....	67
3.1. Sentido De Pertenencia – Espíritu De Equipo año 2017	68
3.2. Condiciones Físicas De Trabajo año 2017	69
3.3. Liderazgo – Mando año 2017	69
3.4. Reto – Metas año 2017	70
3.5. Desarrollo – Responsabilidad año 2017	72
3.6. Reconocimiento año 2017	72
4. Incentivos No Remunerados Año 2018.....	73
4.1. Aplicación de incentivos - Grupo de Trabajo año 2018.....	74
4.2. Incentivos informales – Diarios/Ocasionales 2018	75
4.3. Incentivos por Trabajo en Equipo – Quincenales 2018.....	75

4.4. Incentivos por cumplimiento de Metas – Mensuales 2018	75
4.5. Incentivos por Crecimiento y Desarrollo – Semestral 2018.....	75
5. Indicadores de Clima Laboral año 2018.....	76
5.1. Sentido De Pertenencia – Espíritu De Equipo año 2018.....	76
5.2. Condiciones Físicas De Trabajo año 2018	76
5.3. Liderazgo – Mando año 2018.....	76
5.4. Reto – Metas año 2018.....	77
5.5. Desarrollo – Responsabilidad año 2018	77
5.6. Reconocimiento año 2018	77
6. Incentivos No Remunerados año 2019	78
6.1. Aplicación de incentivos - Grupo de Trabajo año 2019.....	79
6.2. Incentivos Informales – Diarios/Ocasionales 2019	80
6.3. Incentivos Por Cumplimiento De Metas – Mensuales 2019	83
6.4. Incentivos por Crecimiento y Desarrollo – Semestral 2019.....	88
7. Indicadores de Clima Laboral año 2019.....	89
7.1. Sentido de Pertenencia – Espíritu de Equipo.....	90
7.2. Condiciones Físicas de Trabajo.....	91
7.3. Liderazgo – Mando.....	92
7.4. Reto – Metas.....	92
7.5. Desarrollo – Responsabilidad.....	93
7.6. Reconocimiento	93
8. Comparativo 2017 – 2018 – 2019	94
8.1. Comparativo Sentido de Pertenencia.....	95
8.2. Comparativo Condiciones Físicas de Trabajo	96
8.3. Comparativo Liderazgo	97
8.4. Comparativo Reto.....	97
8.5. Comparativo Desarrollo	98
8.6. Comparativo Reconocimiento	98
9. Otros incentivos no remunerados	101
Conclusiones.....	105
Recomendaciones	109
Lista de Referencias.....	111

Figuras

Figura 1. Pirámide De La Jerarquía De Necesidades De Maslow	24
Figura 2. Teoría Del Factor Dual De Herzberg	26
Figura 3. Teoría De Las Necesidades De Mcclelland	28
Figura 4. Festejos De Cumpleaños En Planta Central.....	83
Figura 5. Festejos De Cumpleaños En Planta Central.....	83
Figura 6. Almuerzo Afectivo	85
Figura 7. Curso Primeros Auxilios	86
Figura 8. Parte Del Informe Capacitación De Atención Al Usuario	87
Figura 9. Capacitación De Atención Al Usuario.....	87
Figura 10. Condiciones Físicas De Trabajo	92
Figura 11. Comparativo De Resultado De Encuesta De Clima Laboral.....	95
Figura 12. Comparativo Sentido De Pertenencia	96
Figura 13. Comparativo Condiciones Físicas De Trabajo.....	96
Figura 14. Comparativo Liderazgo	97
Figura 15. Comparativo Reto	98
Figura 16. Comparativo Desarrollo	98
Figura 17. Comparativo Reconocimiento	99
Figura 18. Comparativo Clima Laboral Inicio Y Fin De La Investigación	100
Figura 19. Comparativo Clima Laboral	101
Figura 20. Sala De Apoyo A La Lactancia	102
Figura 21. Reconocimientos Sala De Apoyo A La Lactancia	103

Lista de Tablas

Tabla 1.....	45
Tabla 2.....	46
Tabla 3.....	47
Tabla 4.....	48
Tabla 5.....	49
Tabla 6.....	50
Tabla 7.....	50
Tabla 8.....	51
Tabla 9.....	52
Tabla 10.....	52
Tabla 11.....	59
Tabla 12.....	60
Tabla 13.....	60
Tabla 14.....	61
Tabla 15.....	62
Tabla 16.....	62
Tabla 17.....	65
Tabla 18.....	67
Tabla 19.....	68
Tabla 20.....	69
Tabla 21.....	70
Tabla 22.....	71
Tabla 23.....	72
Tabla 24.....	73
Tabla 25.....	73
Tabla 26.....	74
Tabla 27.....	76
Tabla 28.....	76
Tabla 29.....	77
Tabla 30.....	77
Tabla 31.....	77
Tabla 32.....	78
Tabla 33.....	78
Tabla 34.....	79

Tabla 35.....	79
Tabla 36.....	80
Tabla 37.....	80
Tabla 38.....	81
Tabla 39.....	82
Tabla 40.....	86
Tabla 41.....	89
Tabla 42.....	90
Tabla 43.....	91
Tabla 44.....	91
Tabla 45.....	92
Tabla 46.....	93
Tabla 47.....	93
Tabla 48.....	94
Tabla 49.....	94
Tabla 50.....	95
Tabla 51.....	99
Tabla 52.....	100

Introducción

La motivación es la fuerza que permite que los individuos encaminen su conducta para lograr objetivos, a través de los años se han desarrollado varias teorías de la motivación, así como varias maneras de motivar a los empleados, esa teoría es llevada al servicio público a través del presente trabajo de investigación.

En el servicio público no existen los incentivos remunerados, por lo que la aplicación de incentivos no remunerados se convierte en el medio de estimulación para que los servidores encaminen su conducta para el logro de los objetivos institucionales, la siguiente investigación nos muestra esta implementación, en los cargos de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública, que en adelante se denominará Ministerio.

Se escogió este tema en particular y a los servidores de Gestión Documental de del Ministerio de Salud Pública, porque su trabajo es operativo, mecánico, repetitivo y de muy poca rotación de personal, por lo que se pretende dotar de estímulos motivacionales a través de incentivos no remunerados.

El impacto de la presente investigación, sobre el diseño de un sistema de incentivos no remunerados se verá reflejado en la medición de clima laboral pues al entregar incentivos no remunerados se pretende incrementar sus indicadores, es importante mencionar que los incentivos no remunerados son acordes a la normativa legal vigente y diseñados específicamente para ese grupo de trabajo.

La tesis está compuesta de tres capítulos. El primer capítulo se refiere al marco teórico, recoge que se entiende por motivación, las diferentes teorías de la motivación divididas en las de contenido y las de proceso, la importancia de la motivación laboral y las técnicas y herramientas.

En el segundo capítulo, se detalla al grupo de estudio, desde los perfiles de puestos que fueron aprobados por el Ministerio del Trabajo, perfiles con los que fueron contratados los servidores de Gestión Documental y con los que desempeñan sus labores diarias, también los indicadores de clima laboral resultados de la encuesta aplicada, finalmente conociendo el equipo y su trabajo se diseña el Plan de Incentivos no remunerados.

En el tercer capítulo se muestra la aplicación de los incentivos no remunerados en los años 2017, 2018 y 2019, con sus alcances y limitaciones, también los resultados de la medición de clima laboral en cada año de estudio, se hace un análisis a los servidores y

los cambios que se evidenciaron con la aplicación de incentivos no remunerados en los años de estudio.

Metodología de Investigación

El lugar donde se recolectará la información para la presente investigación es la Unidad de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública, para lo cual la medición de clima laboral utilizará los indicadores: Sentido de Pertenencia, Condiciones Físicas de Trabajo, Liderazgo - Mando, Reto – Metas, Desarrollo – Responsabilidad y Reconocimiento.

Se realizará un estudio exploratorio-explicativo y además correlacional entre las variables motivación y clima laboral ya que se busca identificar la incidencia de los incentivos no remunerados de la LOSEP en los resultados de la medición de clima laboral de los servidores de Gestión Documental. Para lo cual se utilizó una encuesta previa la aplicación de incentivos y una encuesta posterior a la aplicación de incentivos no remunerados.

Capítulo primero

Marco Teórico

1. Motivación

La motivación en términos generales es la palanca que mueve toda conducta, lo que nos permite provocar cambios en la vida en general (López 2010). Es el conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta. En definitiva, la motivación como lo señala Perret, R. (Perret 2016), es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo y constituye todos aquellos agentes que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Para otro investigador, (Fernández 2017), la motivación laboral para el trabajador consiste en esa energía que le lleva a conseguir las metas laborales que se ha propuesto y satisfacer sus necesidades. Mientras que la motivación laboral para la empresa consiste en que el trabajador logre adecuadamente los objetivos que la empresa le ha impuesto y que muestre un interés adicional en superarse.

La motivación es la disposición a invertir recursos, que suelen ser limitados, para el logro de algo que perceptualmente dará los mayores beneficios deseados por tu consciente o por tu inconsciente (Perret 2016). Al respecto la motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación); es necesario partir del hecho que todas las empresas están integradas por personas humanas que para lograr una competencia laboral es necesario poseer la clave de la motivación (Peña 2015).

2. Tipos de Motivación

Existen varios tipos de motivación, puede que algo no motive mucho por la forma como lo estamos percibiendo, pero si cambia la forma de percibirlo, y encontrar un beneficio personal, tal vez se halle la forma de hacerlo con mayor motivación, esto es la clave de los motivadores, ayudan a las personas a buscar el lado motivador a las realidades (Perret 2016). Se conocen dos tipos de motivación: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

2.1. Motivación Extrínseca

La motivación extrínseca es la conducta del empleado que se encamina por las consecuencias que espera que se produzcan en sí mismo (Fernández 2017).

Surge cuando existen recompensas o sanciones laborales, éstas son externas al empleado, están determinadas por la empresa, quien controla la conducta, los incentivos o premios que entrega para el cumplimiento de un desempeño exitoso, puede incluir recompensas materiales, tales como dinero, premios, artículos de consumo.

Otro concepto de motivación extrínseca menciona que está relacionada con lo que el empleado puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material, es decir, tener más. Pero este tipo de motivación no es la mejor razón por lo que se ha de buscar la productividad (Dimitrova 2017)

A lo largo de la historia, los empleados y los empleadores han conocido dos tipos de recompensas extrínsecas:

Recompensas tangibles: Tales como salario o ascensos, e incluso castigos, ya que las recompensas extrínsecas pueden ser tanto positivas como negativas.

Recompensas intangibles: Alabanzas y reconocimientos, o reproches y amenazas.

La entrega de incentivos o recompensas tangibles en un instante determinado puede resultar algo negativo, si la empresa no dispone de medios económicos para recompensar a los trabajadores, puede trascender en una desmotivación, donde el empleado puede buscar nuevas opciones laborales en otras empresas y de esta manera, se puede perder a un excelente trabajador. Por otra parte, la entrega de incentivos intangibles, si se abusa de estos, se pueden transformar en amenazas, considerando que el trabajador puede acostumbrarse y no sepa rendir con autonomía, si no existe una amenaza de por medio.

2.2. Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca es aquella que nace del propio trabajador y abarca el terreno de la autorrealización, como es la satisfacción por un trabajo bien hecho (Fernández 2017).

La motivación intrínseca, se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios

de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante. En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta (Dimitrova 2017).

La motivación intrínseca, es la resultante de los reforzadores e intereses personales que son inherentes a la actividad en sí, como lo menciona López, L. al relacionar en el ambiente laboral, están asociados con los medios o materiales que las empresas entregan para buscar la participación activamente de todo el personal, y que estos disfruten o simplemente les guste su desempeño por estar interesados (López 2010).

3. Teorías de la Motivación Laboral

La existencia de diversas teorías de motivación descritas en décadas pasadas ha evolucionado a través del tiempo, por diferentes corrientes teóricas; por ello, se consideran las teorías más importantes, las cuales explican cómo esta variable motiva a las personas para el logro de un objetivo, las teorías clásicas de motivación, se pueden agrupar en dos grandes bloques, que son:

Teorías del contenido: Recogen diferentes teorías sobre las diferentes formas de motivar a los empleados.

Teorías del proceso: Recogen diferentes teorías que estudian la forma en que el empleado puede llegar a motivarse con su labor.

3.1. Teorías de Contenido

Este tipo de teorías explican por qué los empleados, tienen unas necesidades u otras, su forma de representarlas consiste en enumerar, definir y clasificar la energía que encamina a un empleado a llevar una actitud en concreto. Las teorías que se relacionan con estas acciones son: Teoría de la jerarquía de las necesidades Maslow, Teoría de ERC de Alderfer, Teoría de la motivación e higiene de Herzberg y Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (Fernández 2017)

3.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Maslow

El psicólogo Abraham Maslow (Nueva York, 1908 - California, 1970), con su teoría, expuso que las personas tienen la necesidad de satisfacer sus necesidades según una jerarquía de preferencias, donde cuando se satisface la primera, se pasa a la necesidad

de satisfacer la siguiente. La forma más común de representar este tipo de necesidades, es a través de la famosa pirámide de necesidades de Maslow.

Los factores de motivación que plantea Maslow se conforman en cinco categorías y sus características son las siguientes:

Necesidades fisiológicas. – Son las primarias o básicas, pues cuando no están cubiertas, el organismo humano sufre daños importantes o deja de existir: hambre, sed, sueño, vestido, cobijo. Sólo cuando éstas son cubiertas el individuo pasará al siguiente grupo de necesidades.

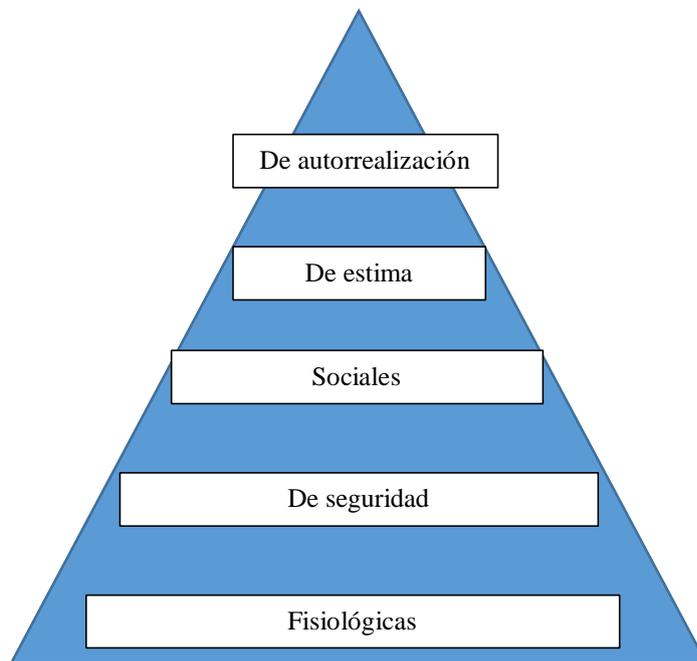


Figura 1. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow
Fuente: A Theory of Human Motivation
Elaboración propia

Necesidades de seguridad. - Protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros. En esta fase de la pirámide los individuos, emplean sus esfuerzos en hacer frente a peligros y amenazas a su integridad o de su familia o entorno. También se puede considerar seguridad en el ámbito de estabilidad laboral.

Necesidades sociales. - Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de estima. - Tanto dentro como fuera de la familia, las personas quieren que los demás reconozcan sus esfuerzos. La no satisfacción de las necesidades de estima lleva a tener desdibujada la propia identidad, a dudas profundas sobre el sentido de la acción y a un sentimiento de futilidad, que pueden conducir al suicidio. Estas necesidades se reflejan en la búsqueda de independencia personal o una meta financiera, así como una buena reputación.

Necesidades de autorrealización. – Sólo cuando se alcanzó la satisfacción de las necesidades anteriores en la pirámide, el individuo llega a la cúspide donde se encuentra la autorrealización, que es la sensación de haber llegado al éxito personal.

Quienes tienen un mundo interior de valores elevados y una imagen muy consistente sobre sí mismos, son capaces de sacrificar la satisfacción de gran parte de las necesidades anteriores o de transformarlas al servicio de una vocación.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas (Fernández 2017).

3.1.2. Teoría del Factor Dual de Herzberg

Se basa en el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, pero a través de ciertas condiciones específicas que producen esos sentimientos (Cueva 2018). Herzberg llegó a la conclusión que existen dos factores que influyen en la motivación; que son los factores de Higiene y los factores Motivacionales.

En esta teoría se hipotetiza sobre los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y cómo éste cubre sus necesidades laborales. La base de la teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador son de naturalezas totalmente distintas (Rovira 2020). Cuando este sistema de necesidades se aplica al ámbito laboral estas precisan de incentivos diferentes, de ahí que se hable de dualidad. Esta dualidad consiste en dos tipos de factores que operan en la motivación laboral: los factores higiénicos y los factores de motivación.

Factores higiénicos. - Están situados en el ambiente que envuelve al trabajador e incluye las condiciones que determinan el trabajo llevado a cabo por este (Martínez 2019).

Se dice que estos factores son extrínsecos porque estos dependen de las decisiones de la empresa y la forma que ésta tenga de administrarlos como los siguientes:

- Salario y otros incentivos económicos o materiales
- Políticas de empresa y organización
- Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas
- Vigilancia y supervisión del trabajador
- Estatus o posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa
- Estabilidad del puesto de trabajo.

Factores de motivación. - Son los factores intrínsecos, satisfactores o de contenido (Martínez 2019). Los factores de motivación son los que generan la satisfacción. Son aquellos que su presencia o ausencia hace que el individuo se sienta motivado o desmotivado, entre estos se mencionan:

- Trabajo estimulante
- Sentimientos de autorrealización
- Logros o cumplimientos
- Reconocimiento por parte de superiores
- Posibilidad de aumento de las responsabilidades



Figura 2. Teoría del factor dual de Herzberg

Fuente: Teoría de los dos factores

Elaboración propia

3.1.3. Teoría de las Necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland, sostiene que todo individuo posee la necesidad de logro (esfuerzo por sobresalir), necesidad de poder (influir y controlar a los demás con la finalidad de alcanzar un desempeño eficaz) y la necesidad de afiliación (entablar relaciones interpersonales) (Cueva 2018). Por otro lado, su teoría expone que

un individuo se diferencia de los demás, al encontrarse motivado para desempeñar mejor determinadas actividades organizacionales, formando en él, el objetivo de llegar al óptimo desempeño y a la excelencia.

La teoría de David McClelland fue propuesta a inicio de los años sesenta en el libro *The Achieving Society* “La Sociedad Realizadora”. En ella define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable, si bien estas pueden influir en la preponderancia de unas u otras necesidades y estas son: necesidad de afiliación, necesidad de logro y necesidades de poder (Figueroba 2020).

Necesidad de afiliación. - Se relaciona con las personas con una elevada motivación que tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a las demás, por lo que tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre. Según McClelland estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales.

Necesidad de logro. - Son aquellas personas que sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos con tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada. Según McClelland y otros autores afirman que la necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de un locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida) y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia.

Necesidad de poder. - Son las personas quienes valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas. Según McClelland distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado y la de poder personal. Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse más por las demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo por obtener poder para su propio beneficio.

Todo individuo que cuente con las tres necesidades expuestas obtiene un valor significativo dentro de la empresa y colabora a lograr a que esta funcione organizadamente, con el propósito de desempeñar actividades para alcanzar objetivos y metas conjuntas. Con respecto a la necesidad del logro, el individuo que forma parte de un grupo que obtiene responsabilidades con el objetivo de brindar soluciones a los

problemas que lo aquejan, recibiendo retroalimentación positiva constante acerca de su desempeño, corrigiendo acciones erróneas, y exigiéndose cada vez más.



Figura 3. Teoría de las necesidades de McClelland
Fuente: Teoría de las necesidades de McClelland
Elaboración propia

3.1.4. Teoría X-Y de McGregor

Douglas McGregor determinó dos formas distintas de ver a los seres humanos: una de proyección negativa, la cual denominó teoría X y otra con percepción positiva, denominada teoría Y (Cueva 2018).

La teoría X.- Según, Douglas McGregor está sustentada por tres supuestos: Los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible; por otro lado, les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas; y por último los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando seguridad.

La teoría Y.- Según, Douglas McGregor está sustentada por seis supuestos: El primero menciona que los trabajadores pueden tomar las actividades laborales como un descanso o una diversión; el segundo que a través de la clasificación de género; independientemente ellos ejercerán una buena autodirección y autocontrol solo si existe el compromiso; el tercero es que el compromiso sea proporcional a la recompensa otorgada por la organización; como cuarto punto es que los trabajadores deben aceptar responsabilidades en proporción a la comodidad física en el trabajo; como quinto punto es que ejerzan un nivel de imaginación y creatividad en la resolución de problemas; y finalmente que asuman responsabilidades en la medida de sus potencialidades (Cueva 2018).

3.2. Teorías de Proceso

Las teorías de proceso estudian el proceso de pensamiento por el que éstas se motivan y se destacan (Fernández 2017), en esta clasificación encontramos las siguientes: Teoría de las expectativas (Vroom, 1964); Teoría de la Finalidad (Locke, 1968); y, Teoría de la Equidad y Justicia (Adams, 1968).

3.2.1. Teoría de las Expectativas – Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom, explica que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. Los empleados se comportarán de cierta forma si quieren conseguir un aumento de sueldo u otra recompensa. El modelo está compuesto por los deseos individuales hacia las recompensas específicas (valencia), el desempeño de las actividades y la percepción de las recompensas recibidas (instrumentalidad) y la creencia de que determinado comportamiento permitirá obtener ciertas recompensas (expectativas) lo que guiará el esfuerzo para completar las actividades (Vásquez 2014).

La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo (Fernández 2017). Según Vroom, la motivación es producto de tres variables:

Valencia (V). - Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.

Expectativa (E). - Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.

Medios (M). - Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente.

3.2.2. Teoría de la Finalidad – Locke

La teoría de la finalidad propuesta por Locke se basa en que la intención de llegar a un objetivo o meta es un elemento motivacional muy potente. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitidos por ese rendimiento. La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que la intención de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas (Pradas 2019).

La teoría de fijación de metas de Edwin Locke se centró en el ámbito de los Recursos Humanos, es decir, del trabajador y las organizaciones. Así, según la teoría, las metas indican a los empleados lo que es necesario hacer o desarrollar y cuánto esfuerzo será necesario invertir. Locke relacionó la satisfacción de los trabajadores de cualquier organización con la consecución de objetivos. La teoría de fijación de metas de Edwin Locke plantea la necesidad de que las metas sean claras y alcanzables para poder mantener la motivación (Ruiz 2019).

Las condiciones de las metas son que:

- Deben ir desde simples a complejas, y alcanzarse de forma gradual.
- Deben ser claras y establecer el nivel de desempeño que requieran, así como la recompensa que proporcionan.
- Deben considerar las diferencias individuales de las personas.

Fernández, G., cita la teoría propuesta por Locke que se basa en reconocer el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuanto más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño (Fernández 2017). Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos.

3.2.3. Teoría de la Equidad y Justicia – Adams

La teoría de Adams de equidad y justicia valora a las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros. Para poder realizar esta valoración, el

trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo). La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo (Mula 2016).

La teoría de equidad y justicia propuesta por Stacey Adams presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: equidad e inequidad. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

- Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.
- Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o, por el contrario, la percepción de inequidad.
- La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.
- Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
- El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

4. Importancia de la Motivación Laboral

La importancia de la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos (Aragón 2017)

La importancia de la motivación laboral es uno de los factores claves que rigen a una empresa y que forma parte del día a día de las personas. Para que los trabajadores y

las personas lleguen a conseguir los objetivos planteados se hace necesario conocer a fondo los factores que involucran la motivación laboral y saber cómo dirigir equipos de personas en consecuencia (Martí 2016).

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.

La motivación es clave para muchas empresas, es decir que es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad y la competitividad. Además, un buen empresariado, aunque tenga los mejores conocimientos y el mejor equipo, sino sabe motivar a su gente, puede provocar el fracaso de su empresa (Dimitrova 2017)

5. Técnicas y Herramientas para la Motivación Laboral

Existen algunas técnicas que se utilizan para motivar a los empleados, como son las remuneraciones y los incentivos no remunerados, que hace que valgan la pena el esfuerzo del trabajador. También está la tarea en sí misma, que hace que el trabajador se sienta útil y que el lugar de trabajo sea cómodo y agradable (Lope, Reyna y Hernández 2015).

Algunas técnicas de motivación que se pueden utilizar en las organizaciones con el propósito de estimular a los colaboradores, para que realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente son (Sum 2015):

Políticas de conciliación. - Una de las técnicas para motivar al personal, y conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, puede incluir: horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, entre otros.

Mejora de las condiciones laborales. - Dentro de las condiciones de mejora podemos encontrar, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera él podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

Enriquecimiento del trabajo. - Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen cómo realizarlo.

Adecuación de la persona al puesto de trabajo. - Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

El reconocimiento del trabajo. - Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si ha mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta, un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos o canastas.

Las técnicas de motivación laboral favorecen un buen clima laboral y permiten un trabajo cómodo en la empresa para todas las personas que forman parte de la organización (Caurin 2017); estas técnicas son:

Establecer metas y objetivos. - precisar los objetivos empresariales es un factor fundamental para motivar a los trabajadores. Saber dónde hay que llegar es fundamental para poder medir si se han cumplido las expectativas generadas.

Premiar logros y poner incentivos: cuando se cumplen los objetivos que se imponga la empresa, es fundamental reconocer a los empleados el trabajo realizado. Para ello, se puede premiar a los trabajadores por conseguir algún objetivo importante o establecer incentivos para empleados que mejoran sus condiciones por los retos que se vayan consiguiendo.

Formación a los trabajadores. - cuando los trabajadores reciben formación en la empresa reciben un extra de motivación ya que saben que van a aprender nuevas cosas que les va a permitir desarrollarse profesionalmente, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos, que le permitirán mejorar su situación o promocionarse dentro de la empresa.

Salario adecuado. - aunque para muchos no es lo más importante en un trabajo, el salario es una de las formas de valorar y motivar a los trabajadores. Si el trabajador considera que recibe un salario adecuado para su puesto de trabajo se encontrará motivado para trabajar en el día a día.

Sitio ideal en la empresa. – es importante situar a los trabajadores en los puestos de trabajo que más se adecuen a su perfil, de esta forma, los trabajadores estarán más cómodos ya que harán lo que de verdad les gusta. Es imprescindible tener esto en cuenta

en la contratación de trabajadores, pero también se debe revisar con el tiempo para saber si los empleados quieren cambiar de proyecto o hacer otras cosas en la empresa.

Integración y participación. - es fundamental que los empleados se sientan parte importante de la empresa. Por ello, desde el primer momento hay que favorecer la integración de los empleados en la organización. Además, también hay que permitir y potenciar la participación de los trabajadores, para que aporten nuevas ideas para la empresa. Eso no significa que se vayan a cumplir todas sus demandas, pero sí tenerlas en cuentas para mejorar los diferentes aspectos de la compañía.

Coaching. - es una de las técnicas de motivación laboral más importantes, ya que faculta a los trabajadores mejorar en todos los aspectos laborales. Permite mejorar la comunicación entre las personas, el ambiente y potenciar las capacidades de cada uno de los trabajadores. De esta forma, la gestión de equipos y el rendimiento de la empresa se ve beneficiada en todos sus ámbitos (Caurin 2017)

6. Desempeño Laboral

El desempeño laboral no solo es el resultado final del trabajo del empleado sino el proceso o modo en el que éste se realiza. La evaluación del desempeño mide por tanto no solo el resultado objetivo del trabajo realizado sino también las diferentes fases, el desarrollo progresivo de la aplicación de las competencias y las transformaciones positivas que se desarrollan en este transcurso. No es por tanto una evaluación sincrónica sino diacrónica (Masiá 2018)

6.1. Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño laboral es una forma sistemática de valoración de las actividades que ejecuta y así se logra alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero, sobre todo, cuánto valor agrega a la organización (Morgan 2015).

Medir el desempeño laboral es evaluar la capacidad de la organización que armoniza, considerando los resultados individuales, grupales y de la propia organización. Esta conceptualización tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o desempeño tanto individual, como de grupo (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos) (Cuesta-Santos 2018)

Autores como Masiá, afirma que la evaluación es el estímulo más significativo para el aprendizaje; todo acto de evaluación da un mensaje a los trabajadores sobre lo que deben de aprender y cómo llevarlo a cabo. Es necesario tener en cuenta que la buena evaluación no supone encontrar un modelo “adecuado” y que se ajuste únicamente a las funciones del trabajo; lo fundamental es que se valoren los aspectos que influyan intrínseca y extrínsecamente en el trabajador y den explicación al por qué de sus acciones en el trabajo (Masiá 2018)

6.2. Métodos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo entre organizaciones sino también entre los departamentos que lo integran, ya que cada empresa tiene su política de trabajo y cada empresa puede desarrollar diferentes técnicas para medir el comportamiento de sus empleados. Esto ocurre también a nivel interno de la empresa, en cada área de trabajo se llevan a cabo diferentes tareas y como consecuencia, la definición de objetivos y habilidades variarán de un puesto a otro (Masiá 2018).

Los administradores pueden elegir entre una variedad de técnicas de evaluación del desempeño. El tipo de evaluación de desempeño depende de su objetivo. Entre las técnicas más comunes son (Soto 2015):

La realimentación de 360° como método de evaluación. - es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la organización como fuentes externas. Para esta técnica todas las personas que se encuentren alrededor del colaborador que está sometido a la evaluación.

Escalas de calificación. - es una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque los evaluadores utilizan alrededor de cinco a siete categorías.

Incidentes críticos. - es una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Ensayo. - es una técnica de la evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del colaborador.

Estándares laborales. - constituyen a una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un nivel esperado de producción.

Clasificación. - es una técnica en la cual el evaluador coloca a todos los colaboradores provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

Distribución obligatoria. - es una técnica en la cual el evaluador asigna a los colaboradores de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

6.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Muchos autores citan a Chiavenato (2007) para explicar que un programa de evaluación del desempeño debe ser planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae ventajas a corto mediano y largo plazo para los principales beneficiarios que son:

Beneficios para el gerente. - Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. - Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite ver cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado. - Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Conoce las medidas del jefe y toma en cuenta para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.). Hacer una autoevaluación y un análisis exclusivo en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización. - Los beneficios que se encuentran es la evaluación del potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo) (Sum 2015).

7. Incentivos Laborales

Los incentivos laborales son importantes para conseguir una motivación laboral óptima que permita el correcto funcionamiento de la empresa y aumente el rendimiento de los trabajadores, que posibilite la consecución de los objetivos empresariales (Sánchez 2015)

Los incentivos son medidas proyectadas que motivan a los trabajadores a alcanzar sus propias metas, siendo recompensadas para llevarlas a cabo, es decir, aquello que los trabajadores reciben a cambio de su labor y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados, de allí que los incentivos son importantes para los trabajadores porque: mejoran e incrementan la relación entre el trabajador y la empresa, son igualmente adecuados para motivar individualmente o para motivar a equipos de trabajo y aumentan la productividad y consecuentemente obtener resultados más elevados.

7.1. Tipos de Incentivos

Existen dos clases de incentivos para los trabajadores de una empresa. Por un lado, los incentivos económicos o salariales que se basan en recompensas dinerarias que se les ofrecen a los trabajadores de diferentes formas. Y, por otro lado, los incentivos no salariales, que recompensan a los trabajadores de alguna forma no monetaria (Sánchez 2015).

7.1.1. Incentivos Económicos

Los incentivos salariales siempre han sido la forma más tradicional de motivar a los empleados para conseguir algún reto u objetivo empresarial marcado por la empresa. Sin embargo, existen muchas formas de ofrecer incentivos monetarios (Sánchez 2015).

Los incentivos económicos más utilizados por las organizaciones son:

Aumento de sueldo: acrecentar el salario de un trabajador es uno de los aspectos más importantes en las relaciones empleado - empleador.

Bonos: ofrecidos por una sola vez en dinero a sus trabajadores, también en productos que tienen un coste y les ofrecen un rendimiento económico. Algunos ejemplos pueden ser planes de pensiones, seguro médico, coche de empresa para uso personal o ayudas a la vivienda.

Comisiones: suelen ser muy utilizadas para los comerciales y vendedores en el punto de venta. Se trata de un porcentaje de la venta realizada. Suelen ir acompañado de un sueldo base.

Unidades de producción: este método recompensa al trabajador en relación al trabajo realizado. Por cuantas más unidades haga, mayor será el salario que recibirá.

Primas por objetivo: pueden ser individuales o por equipos. Se trata de recompensas que se ofrecen al trabajador por cumplir con algo establecido anteriormente (Sánchez 2015).

7.1.2. Incentivos No Salariales para Empleados

Los incentivos para los empleados también pueden ser no monetarios, así se puede conseguir una plantilla más motivada, eficaz y comprometida con los valores de la institución. Pese a que se puede mantener a los trabajadores contentos con incentivos monetarios (dinero en efectivo, aumentos de sueldo, etc.), también se puede hacerlo con incentivos no salariales, es decir, con cumplidos o premios por el trabajo bien hecho que no necesariamente implican un aumento del salario.

Algunos incentivos no salariales para empleados son los siguientes (Sánchez 2015):

Flexibilidad horaria. - ofrecer horarios flexibles a los empleados les permitirá conciliar la vida familiar y laboral. Se puede mejorar el rendimiento de los trabajadores si son ellos quienes diseñan su propio horario y organizan sus horas de trabajo de acuerdo a sus necesidades.

Actividades en grupo. - organizar planes de ocio y tiempo libre fuera del horario laboral para fortalecer la unión entre los compañeros de trabajo (sesiones de cine, comidas o cenas de empresa, partidos de fútbol, etc.).

Regalos. – se puede recompensar el esfuerzo de los empleados con regalos cada cierto tiempo, como camisetas, bolígrafos, aparatos de música, etc. Elegir el objeto correcto puede resultar un tanto difícil, aunque puede ser un buen incentivo para motivar a los empleados.

Incentivos dentro de la oficina: animar a los empleados con incentivos sin salir de la oficina. Se puede considerar ofrecerles sesiones de masaje y relajación, pausas activas para aliviar el estrés después del trabajo diario.

8. Importancia de los Incentivos

La utilización de los incentivos es ventajosa para aumentar la satisfacción y la productividad. A través de un plan de incentivos y de estímulos a los trabajadores se reconoce los logros, exaltación a su creatividad, sentido de pertenencia y valores personales y empresariales, tendiente a fortalecer la cultura del buen desempeño laboral orientada hacia la calidad y productividad; generación y mantenimiento de ambientes adecuados de trabajo y fomento de las buenas relaciones interpersonales que redunden en un mejor clima laboral.

La remuneración de los empleados se completa con los incentivos que otorga la organización. En líneas generales se puede decir de los beneficios que están asociados con (Downs 2014):

- Son una manera de lograr una mayor y mejor integración. Algunos son tan comunes que la empresa que no los otorga queda descolocada.
- Deben ser voluntarios, algo que la organización otorga. Deben relacionarse con los deseos de los empleados para que tengan efecto.
- La organización debe participar en el costo para parecer como dadora de algo.
- Deben ser publicitados y explicados al personal.
- Debe ser claro que son otorgados y administrados por la organización.
- Debe considerarse sin embargo que el personal participe en la administración para mejorar la pertenencia.

Las ventajas de implementar un plan de incentivos laborales son muchísimas, para generar en una persona motivación y mejorar el rendimiento de las acciones encomendadas dentro de la empresa. (Romero 2016)

Entre los planes más adecuados se menciona y se describe los siguientes:

Motivación. - Implementar un plan de incentivos, genera una motivación extra en tus empleados para cumplir determinadas metas y retos, les permitirá entrar en una gamificación con premio que mejorará su motivación y productividad.

Evaluación del desempeño: Un programa de incentivos te permitirá conocer el rendimiento de tus empleados y el cumplimiento de los objetivos, se podrá ver a los empleados más motivados y eficientes, así como la curva de desempeño.

Detección de los futuros responsables de departamento. - Relacionado con el punto anterior, un plan de incentivos laborales permitirá detectar el talento dentro de la organización y asignar planes de desarrollo a los mejores.

Retención de talento. - Si somos capaces de detectar el talento, y a la vez, premiar los méritos, tenemos un arma muy potente de retención de talento. A la vez, también nos servirá para atraer talento en el competido mercado laboral.

El coste se compensa con resultados/beneficios. - Los incentivos para trabajadores suelen ir asociados al cumplimiento de objetivos que reportan resultados o beneficios. Ante este escenario, un buen programa de incentivos y bien diseñado generará más beneficio que coste. Tal vez este sea el argumento más potente para convencer a los jefes inmediatos.

Potencian el trabajo en equipo. - Si se diseña el plan con objetivos de equipo, se está en capacidad de mejorar el rendimiento de equipos y departamentos, y tal vez el clima laboral mejore.

Capítulo segundo

La motivación a través de incentivos no remunerados, diseño y aplicación de un sistema para Gestión Documental

1. Antecedentes del Grupo de Trabajo

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, es una institución gubernamental creada por mandato de Asamblea Constituyente el 16 de junio de 1967, antes de su creación como Cartera de Estado funcionaba como Subsecretaría de Salud del Ministerio de Provisión Social y Trabajo, nació con el objetivo de “Atender los ramos de sanidad, asistencia social y demás que se relacionan con la salud en general” y cuando al momento de su creación nuestro país era el único en la región que no contaba con un Ministerio de Salud.

La base legal con la que realiza sus actividades actualmente es el Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, publicado en abril del 2014, donde la misión de esta Cartera de Estado es:

Ejercer como Autoridad Sanitaria Nacional, la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia de la salud pública, provisión de servicios de atención integral, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología y la articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud (MSP 2014)

En el artículo 4 del mismo cuerpo legal se detallan los procesos del Ministerio de Salud Pública, siendo estos:

Los procesos del Ministerio de Salud Pública se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Estos son:

Los Procesos Gobernantes, que orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.

Los Procesos Sustantivos, que son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

Los Procesos Adjetivos de Asesoría y de Apoyo, que generan productos y servicios para los procesos gobernantes, sustantivos y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.

Los Procesos Desconcentrados gobernantes, sustantivos y adjetivos generan productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Salud.

Para el presente trabajo, nos vamos a centrar en los procesos adjetivos de asesoría y apoyo, pues el grupo parte de esta investigación pertenece a ese proceso.

4. Procesos Adjetivos de Apoyo

4.1 Administrativa y Financiera

4.1.1.1 Talento Humano

4.1.1.2 Financiero

4.1.1.3 Administrativo

4.1.1.4 Contratación Pública

4.1.1.5 Secretaría General y Atención al Usuario

Dirección Nacional de Secretaría General agrupa a los cargos de gestión documental, que son motivo de este estudio, la misión de esta dirección nacional de Acuerdo al Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública es:

“Controlar técnica y administrativamente los actos administrativos y normativos, la documentación, correspondencia y archivo agilitando la marcha administrativa del sector salud, para garantizar la calidad, eficiencia y eficacia de la atención al ciudadano y a los usuarios internos.”

Y según el Manual de Descripción y Valoración de Puestos del Ministerio de Salud Pública, el perfil que vamos a utilizar el presente estudio es:

Técnico de Archivo

Asistente Administrativo 1

2. Descripción y Perfil de los Puestos

2.1. Técnico de Archivo

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto: Técnico de Archivo

Nivel: No Profesional

Unidad Administrativa: Dirección Nacional de Secretaría General

Rol: Técnico

MISIÓN

“Almacenar y custodiar la información física del Ministerio de Salud Pública de manera eficiente y utilizando técnicas archívalas”

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Direcciones de la Institución, Director/a Técnica del Área, equipo de trabajo.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción: Técnico

Área de conocimiento: Sistemas, Administración, Contabilidad, Derecho o Afines

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

3 meses, en manejo de técnicas de archivo, relaciones humanas, paquetes utilitarios.

CAPACITACIÓN REQUERIDA

Administración de archivo

ACTIVIDADES ESENCIALES

Mantener actualizado y organizado el Archivo de la unidad mediante la utilización de técnicas de archivo.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Atención al cliente, sistema de gestión documental, redacción.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Monitoreo y control: Analiza y corrige documentos

Organización de la información: Clasifica documentos para su registro

Identificación de Problemas: Compara información sencilla para identificar problemas

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Trabajo en equipo: Cooperar, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones.

Orientación de servicio: Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.

Orientación a los resultados: Realiza bien o correctamente su trabajo.

2.2. Asistente Administrativo 1

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del Puesto: Asistente Administrativo 1

Nivel: No Profesional

Unidad Administrativa: Dirección Nacional de Secretaría General

Rol: Administrativo

MISIÓN

“Ejecutar actividades de asistencia administrativa y de secretariado dentro de una unidad o proceso institucional, aplicando conocimientos adquiridos, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios internos como externos.”

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Direcciones de la Institución, Director/a Técnica del Área, equipo de trabajo.

INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de instrucción: Bachiller

Área de conocimiento: Bachiller

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

No requerida

CAPACITACIÓN REQUERIDA

Relaciones Humanas, Redacción y Ortografía

ACTIVIDADES ESENCIALES

Realiza el manejo del Sistema interno de información y archivo

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Conocimientos del sistema de archivo, Técnicas de organización de la información

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Monitoreo y control: Analiza y corrige documentos

Organización de la información: Clasifica documentos para su registro

Identificación de problemas: Compara información sencilla para identificar problemas

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Trabajo en equipo: Cooperar, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones.

Orientación de servicio: Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.

Orientación a los resultados: Realiza bien o correctamente su trabajo.

3. Servidores de Gestión Documental

Este grupo de servidores, pasa la mayor parte del tiempo sin contacto físico con el resto de servidores de la institución, pues desarrolla sus actividades en la Unidad de Gestión Documental, la misma que se encuentra en una edificación diferente.

Sin embargo, pasa la mayor parte del tiempo en contacto telefónico, vía WhatsApp o correo electrónico atendiendo los requerimientos de los usuarios internos.

Dichos requerimientos de información se clasifican en:

Preparación de documentación certificada para respuestas para los Oficios de Entidades de Control como: Contraloría General del Estado, Ministerio del Trabajo, Fiscalía General del Estado, de este trabajo dependerá en muchos casos el inicio de auditorías, oficios con solicitudes de información o traslado de denuncias a otras instancias de la institución.

Revisión de documentación; y, creación de expedientes de servidores activos o pasivos, de esta tarea en particular dependerá el histórico en la institución de un servidor, pues se guardará sus acciones de personal de ingreso, salida, vacaciones, permisos, licencias con y sin remuneración, así como las de régimen disciplinario, también los documentos que acrediten su educación, capacitaciones y movimientos de personal, como subrogaciones o encargos (de gran importancia en el proceso de auditorías de gestión, eso implicará glosas dependiendo el grado de responsabilidad), siendo entre todos éstos, el ingreso al servicio público uno de los más importantes pues se contabilizará sus aportes para el proceso de jubilación.

- Atención de solicitud de documentos de los expedientes de los servidores, para las diferentes gestiones internas.
- Realización de certificados de trabajo.

Entonces conociendo el perfil de los servidores, las actividades que realizan y su relación con el resto de personal tenemos:

Tabla 1

Resumen perfiles vs actividades personal Gestión Documental

Perfil	Actividades	Importancia
Técnico – Bachiller	Documentos certificados para entes de control	Alta – de su realización influirá las auditorías
No profesional	Manejo de expedientes de servidores	Alta – de su buen manejo dependerá información de servidores

Fuente: Manual de Puestos del Ministerio de Salud Pública
Autor: Paulina Miniguano

4. Indicadores de Clima Laboral

Para la extracción de los indicadores de clima laboral, se ha realizado una encuesta a los servidores de gestión documental, donde se ha preguntado sobre seis (6) factores que inciden en productividad y el bienestar del grupo de estudio, estos factores son:

- Sentido de pertenencia – Espíritu de equipo
- Condiciones físicas de trabajo
- Liderazgo – Mando
- Reto – Metas
- Desarrollo – Responsabilidad
- Reconocimiento

Para ello se ha realizado una encuesta con las siguientes preguntas y en el siguiente formato:

Tabla 2

Encuesta sobre Clima Laboral – Servidores Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI
			NO
	2	¿Te sientes identificados con ellos?	SI
			NO
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	3	¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI
			NO
LIDERAZGO	4	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI
			NO
RETO	5	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI
			NO
DESARROLLO	6	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI
			NO
RECONOCIMIENTO	7	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI
			NO
RECONOCIMIENTO	8	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI
			NO
	9	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI
			NO
10	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	
		NO	
		¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI
			NO

Fuente: Entrevista a servidores

Autor: Paulina Miniguano

4.1. Sentido de Pertenencia – Espíritu de Equipo

Entendido como el conocimiento de que su trabajo es importante dentro de la institución, de que son apreciados por lo que hacen, de que sus actividades y productos entregados ayudan en las labores diarias tanto de usuarios internos como usuarios externos.

Entendemos el sentido de pertenencia como la satisfacción que tienen los servidores de gestión documental de ser integrantes del Ministerio de Salud Pública.

Entendemos el espíritu de equipo como el sentimiento de que son una parte importante en el diario trabajar de la institución.

Para este indicador se realizó las siguientes preguntas:

¿Conoces la misión, visión y valores de la institución? ¿Te sientes identificados con ellos?

¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?

Para la pregunta: ¿Conoces la misión, visión y valores de la institución? ¿Te sientes identificados con ellos?, varias respuestas al conversar con los servidores llaman la atención, por ejemplo: ellos poseen el Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública original, con las firmas de responsabilidad y lo custodian como un documento importante, sin embargo manifiestan que salvo la misión, no conocen a fondo la visión y los valores institucionales y que nunca han recibido una capacitación al respecto, los resultados de la encuesta muestran los siguientes valores:

Tabla 3

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI	40%
			NO	60%
		¿Te sientes identificados con ellos?	SI	50%
			NO	50%
	2	¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI	40%
			NO	60%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Es importante mencionar que sólo el 40% de servidores que conoce la misión, visión y valores institucionales culminó la primera pregunta, por lo que sólo el 20% del total se siente identificado con ellos.

4.2. Condiciones Físicas de Trabajo

El Ministerio del Trabajo, es el ente rector en materia laboral de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público en el:

“Art. 51.- Competencia del Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de esta Ley. - El Ministerio de Relaciones Laborales, tendrá las siguientes competencias:

a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley”

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decisión 584) aprobado por la Comunidad Andina de Nacionales y su reglamento, contienen la reglamentación para cuidar de la salud física y psicológica de los servidores,

Con esta base legal, se considera al indicador condiciones físicas de trabajo como a la calidad, seguridad e infraestructura que posibilitan la realización del trabajo.

Para lo cual se realizaron las siguientes preguntas:

¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?

¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?

En estas preguntas la mayoría de los servidores mencionaron encontrarse a gusto con las condiciones físicas de trabajo, las respuestas fueron:

Tabla 4

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	3	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI	75%
			NO	25%
	4	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI	90%
			NO	10%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

4.3. Liderazgo – Mando

Liderazgo es conseguir que los grupos que se dirigen desarrollen un rendimiento superior, así lo manifiesta John Maxwell.

Charles Handy, en el libro “El líder del futuro” menciona que los individuos que dirigen deben tener atributos como: creer en uno mismo, que es lo que le da confianza, y lo opuesto que es tener una duda considerable, con la humildad para aceptar que pueden estar equivocados; otro atributo es la pasión por el trabajo que le sirve para enfocarse en la organización, sin embargo, debe estar combinado con el tiempo que se debe emplear para temas fuera de la oficina, de manera de equilibrar su vida. Finalmente, el líder debe amar a las personas y respetarlas, combinado con la capacidad para la soledad porque no siempre es posible compartir las preocupaciones con otra persona. (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard 2006, 37)

Es importante mencionar que desde el año 2013 al 2017, los servidores de Gestión Documental han tenido cinco (5) jefes inmediatos, por lo que se realiza una sola pregunta:

¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?

Los servidores manifiestan que, aunque mantienen amistad y cordialidad con todos los jefes inmediatos, tienen la percepción de que sus jefes no han conocido a profundidad el trabajo, lo que ha ocasionado retrasos en la entrega de algunos productos, así también manifiestan que en ocasiones no se han sentido respaldados y sienten que se les exige por sobre sus responsabilidades.

Teniendo estos antecedentes, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 5

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
LIDERAZGO	5	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI	50%
			NO	50%

Fuente: Entrevistas a servidores
Autor: Paulina Miniguano

Las respuestas manifiestan ellos, que se debe en gran medida a que cuando el jefe inmediato está en la curva de aprendizaje, es removido del cargo por la Dirección Nacional, las causas de los cambios de jefes de deben a:

Tabla 6

Causa de rotación de personal en la Jefatura de Gestión Documental

JEFE	CAUSA SALIDA	TIEMPO DE TRABAJO
JEFE 1 (D.C.)	Cambio unidad, mayor responsabilidad	9 meses
JEFE 2 (A.Q.)	Retiro de jefatura, misma unidad	14 meses
JEFE 3 (X.Q.)	Renuncia, cambio institución misma remuneración	12 meses
JEFE 4 (D.P.)	Retiro de jefatura, cambio unidad misma remuneración	12 meses
JEFE 5 (G.P.)	Cambio de unidad, por maternidad	13 meses

Fuente: Expedientes de servidores

Autor: Paulina Miniguano

4.4. Reto – Metas

Reto o metas son considerados desafíos por cumplir, lo que hace que un trabajo sea un desafío constante y no una rutina o monotonía constante.

Al conocer por el Perfil de puestos aprobado por el Ministerio del Trabajo, de las actividades realizadas por el equipo de Gestión Documental se han realizado las siguientes preguntas:

¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?

Aunque en el día a día es monótono su trabajo, en el perfil del puesto al hablar de mantener todo el archivo actualizado, tienen varias actividades y procesos que se pueden realizar, pero actualmente no lo están realizando, lo que ocasiona que se utilice la mayor parte del tiempo en tareas rutinarias, siendo esto un factor importante al responder la pregunta sobre Reto – Metas.

Las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 7

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
RETO	6	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI	30%
			NO	70%

Fuente: Entrevista a servidores

Autor: Paulina Miniguano

La mayoría de servidores, no considera a su trabajo como una meta profesional, sino como un paso para adquirir experiencia o un medio de obtener un salario, también es importante mencionar que el 90% de ellos se encuentra en la institución y en el mismo cargo ya 5 años.

4.5. Desarrollo – Responsabilidad

El psicólogo David McClelland, en su teoría de las necesidades identificó al logro, afiliación y poder como motivadores, analizaremos en este indicador al logro, como desarrollo personal y responsabilidad.

Entendemos al logro como un impulsor de crecimiento, asumiendo responsabilidades para así alcanzar un desarrollo personal, para ello se han realizado las siguientes preguntas:

¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?

¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?

Las respuestas en la mayoría de los casos están dadas por su nivel de instrucción formal, por sus actividades y por su experiencia en estos años de trabajo.

Las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 8

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
DESARROLLO	7	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI	30%
			NO	70%
	8	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI	20%
			NO	80%

Fuente: Entrevista a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Al momento de la encuesta, sólo una servidora posee título de tercer nivel, por lo que podría optar por otro cargo al interior de la institución, los demás servidores mantienen educación de bachillerato únicamente.

4.6. Reconocimiento

Analizando nuevamente al psicólogo David McClelland, en su teoría de las necesidades manifiesta que la afiliación es un impulsor que se caracteriza por querer pertenecer al grupo, no les gusta los retos, pero si desean ser queridos y por ello suelen estar de acuerdo con lo que el grupo decida.

Esta introducción es importante porque se conoce que todos los requerimientos informales que realizan al interior de la institución, es respondida con celeridad, dejando incluso sus tareas diarias para un segundo plano, para satisfacer las necesidades del grupo, con el que no socializan personalmente.

Las respuestas, sin embargo, al no contar con el reconocimiento esperado se muestran a continuación:

Tabla 9

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
RECONOCIMIENTO	9	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	20%
			NO	80%
	10	¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI	20%
			NO	80%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Conociendo los resultados de todos los indicadores de Clima Laboral, consultados en la encuesta a los servidores de Gestión Documental, tenemos los resultados globales que se muestran a continuación:

Tabla 10

Consolidado de respuestas a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	RESULTADOS AFIRMATIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	43%	57%
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	83%	18%
LIDERAZGO	50%	50%
RETO	30%	70%
DESARROLLO	25%	75%
RECONOCIMIENTO	20%	80%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Siendo el resultado del clima laboral de 42% de bienestar en los momentos de la aplicación de la encuesta mayo de 2017.

5. Plan De Incentivos No Remunerados

La gestión pública ha pasado de la limitación a la innovación (Losada 1999, 47) el motivo principal para el siguiente plan de incentivos es implementar la motivación a través de la aplicación de acciones no remuneradas hacia los servidores de los cargos de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública.

La Ley Orgánica del Servicio Público en el:

“Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño. - La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.”

Objetivo específico:

Diseñar un sistema de aplicación de incentivos no remunerados de la LOSEP para los cargos Gestión Documental de Planta Centra del Ministerio de Salud Pública.

Hipótesis:

La motivación a través de la aplicación de incentivos no remunerados en el Área de Gestión Documental del Ministerio de Salud, tiene una influencia directa en los resultados de clima laboral.

Para este Plan de incentivos no remunerados, tomaremos en cuenta los principios desarrollados por Rosabeth Moss Kanter (Nelson, 1996)

- Destacar los éxitos más que los fracasos
- Reconocimiento público
- El reconocimiento debe ser personal y sincero, de lo contrario no se lo hará
- Adecuar el reconocimiento al servidor
- Reconocer en el momento oportuno, después pierde impacto
- Asegurarse que los servidores sepan porqué los premian
- Agradecer el reconocimiento

Con lo establecido anteriormente se ha elaborado cuatro (4) tipo de incentivos no remunerados, dentro de cada uno de ellos se especificará si son aplicables en cumplimiento de la normativa legal vigente, estos son:

- Incentivos informales – Diarios/Ocasionales

- Incentivos por trabajo en equipo – Quincenales
- Incentivos por cumplimiento de metas – Mensuales
- Incentivos por crecimiento y desarrollo – Semestral

5.1. Incentivos Informales – Diarios/Ocasionales

Mediante estos incentivos no remunerados, vamos a trabajar en el indicador “Sentido de pertenencia” de manera de involucrar a los servidores con la misión, visión y valores institucionales.

- Estos incentivos son:
- Conocer a todo el equipo
- Elogios de un minuto
- Uso de nuevos métodos de trabajo
- Festejo del cumpleaños

Conocer a todo el equipo

Para iniciar la aplicación de incentivos no remunerados, se coloca los nombres de los servidores en una pizarra, con sus fechas de nacimiento y sus sueños, rescatando el nombre y no sus títulos o peor aún sus cargos, recordando que “El nombre de una persona es para ella el sonido más dulce e importante que pueda escuchar” (Dale Carnegie 1936), conociendo sus intereses y sus necesidades, se da el primer paso para enfocarlos y alinearlos en la misión, visión y valores institucionales.

Elogios de un minuto

Es el reconocimiento en el momento exacto cuando un servidor realiza un trabajo extra, adicional o excepcional, incluso cuando propone nuevos métodos de trabajo, se lo realiza frente a todos sus compañeros de trabajo.

Uso de nuevos métodos de trabajo

Recolección de todas las ideas innovadoras sobre métodos de trabajo, las mismas que salen de los propios servidores, siempre y cuando éstas no se contrapongan con la normativa legal vigente.

Festejo del cumpleaños

Es el incentivo informal más utilizado en muchos lugares, en la antigua Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa se otorgaba permiso sin cargo a vacaciones el día del cumpleaños del servidor, ahora la Ley Orgánica del Servicio Público no lo contempla,

por lo que se puede optar por el festejo al cumpleaños con el arreglo de su puesto de trabajo, así como la utilización de un marco fotográfico para la ocasión.

5.2. Incentivos Por Trabajo En Equipo – Quincenales

Con la aplicación de estos incentivos no remunerados se trabajará el indicador “Liderazgo y Reconocimiento” de esta manera se espera lograr una mayor sinergia entre los componentes de este equipo de trabajo.

Los incentivos a realizar son:

- Almuerzos de colaborativos
- Collage del trabajo cumplido

Almuerzos colaborativos

Lugar donde se intercambian ideas de trabajo, todos los servidores llevan su comida y se unifican por una vez cada quince días los horarios de almuerzo, se realiza una lluvia de ideas y se bosqueja los planes a futuro, se documenta para el collage de trabajo.

Collage de trabajo cumplido

Se realiza un collage con los trabajos realizados, así con los incentivos no remunerados que se van realizando, incluye los almuerzos y festejos de cumpleaños en el caso de existir, también con frases motivadores, se remite por mail y WhatsApp a los servidores, el mejor del mes se imprime a color y se coloca en la cartelera.

5.3. Incentivos por Cumplimiento de Metas – Mensuales

Con la aplicación de estos incentivos no remunerados se trabajará los indicadores “Reto” y “Reconocimiento”, de esta manera se busca generar un ambiente de desafío laboral, eliminando que las tareas sean monótonas, generando el deseo de mejorar de lograr algo más.

Las actividades a realizar son:

- Tiempo libre
- Capacitaciones
- Informe de logros

Tiempo libre

Si bien la LOSEP y su Reglamento no permite otorgar licencias con remuneración por cumplimiento de objetivos, si el servidor cumple o excede las metas autoimpuestas,

podrá tomar una hora del día para asuntos personales, para que se pueda aplicar deberá contar con el permiso del jefe inmediato a través de la firma correspondiente para que no sea cargado a vacaciones, por lo que deberá regresar para el registro en el reloj biométrico.

Capacitaciones

La Ley Orgánica del Servicio Público en el Art. 23 sobre los Derechos de las servidoras y los servidores públicos en el literal “q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”

Los servidores de Gestión Documental, manifiestan que han recibido capacitaciones sobre técnicas de archivo, pero que les gustaría mucho capacitarse sobre cosas distintas a las relacionadas con archivo, pero que sean acordes a su trabajo como:

- Ley Orgánica del Servicio Público
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
- Administración del tiempo
- Competencias conductuales y Buen trato

Es por ello que se generan capacitaciones tanto presenciales como en forma virtual, para todos los servidores de Gestión Documental.

Informe de logros

Como buena práctica, se realizan informes mensuales con los productos entregados y los logros alcanzados, para dejar documentado a la Dirección Nacional del trabajo realizado por el grupo de servidores, recordemos que se trabaja en el indicador reconocimiento.

5.4. Incentivos por Crecimiento y Desarrollo – Semestral

Con la aplicación de estos incentivos se busca trabajar en el indicador “Desarrollo” el mismo que se enfoca en el ámbito personal y laboral de los servidores.

Las actividades a realizar son:

- Creo en ti
- Reconocimiento por escrito

Creo en Ti

Reconocimiento y ayuda en lo factible y legal a los servidores que se encuentran cursando algún tipo de estudio, por ejemplo:

Cambio en horario de ingreso y salida para el caso de clases, donde deben cumplir las 8 horas de trabajo.

Ayuda para que las pasantías se realicen en la institución, demostrando las horas de pasantía con las horas de trabajo.

Reconocimiento por escrito cuando se gradúe o cuando obtenga algún reconocimiento académico.

Reconocimientos por escrito

El incentivo no remunerado más conocido es el que se utilizará al final del estudio, los certificados o diplomas de felicitación, se lo hará de esta manera porque se debe cumplir una serie de requisitos anteriores, así se genera una expectativa y rendimiento en el servidor público.

Capítulo tercero

Medición de Clima Laboral con aplicación de incentivos no remunerados

1. Grupo De Trabajo año 2017

La aplicación del plan de incentivos no remunerados, en los servidores de Gestión Documental inicia el lunes 03 de julio hasta el 30 de noviembre del año 2017, para una muestra de 10 servidores del total de 40 que trabajan como Técnicos de Archivo y Asistentes Administrativos, quienes al momento de la aplicación se encuentran trabajando en el Edificio Equinoccial del Ministerio, tanto en el archivo de Talento Humano y Financiero.

Se toma a este grupo de servidores, pues se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Planta Central: 10 servidores
- Edificio Obrum: 10 servidores
- Edificio ATU: 10 servidores
- Edificio Equinoccial: 10 servidores

Sin embargo, sólo en los edificios Planta Central y Equinoccial se realizan trabajos exclusivamente de archivo de documentos, en los otros edificios se maneja correspondencia y asistencia administrativa con los Directores Nacionales; y, en el Edificio Equinoccial se encuentran separados de la Dirección Nacional de Secretaría General, lo que los hace aislarse del grupo total de trabajo.

El grupo está compuesto por servidores que a la fecha de aplicación de los incentivos llevan trabajando en la institución más de cuatro años, en la modalidad de nombramiento provisional, en igual cantidad tanto hombres como mujeres, pero en diversas edades, se muestra los datos del grupo de trabajo a continuación:

Tabla 11

Tamaño de la muestra para aplicación de incentivos no remunerados

Nombres	Género	Tiempo en la institución	Edad
Servidor 1	Masculino	5 años 6 meses	28
Servidor 2	Masculino	4 años 2 meses	38
Servidor 3	Masculino	5 años 3 meses	26
Servidor 4	Masculino	5 años 0 meses	28

Servidor 5	Femenino	4 años 6 meses	45
Servidor 6	Femenino	4 años 2 meses	30
Servidor 7	Femenino	5 años 3 meses	30
Servidor 8	Masculino	4 años 0 meses	45
Servidor 9	Femenino	5 años 1 mes	43
Servidor 10	Femenino	5 años 4 meses	44

Fuente: Posicional Ministerio

Autor: Paulina Miniguano

El grupo de servidores de gestión documental que son parte del presente estudio, por género se compone de:

Tabla 12

Servidores para incentivos no remunerados por género

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	5	50%
Masculino	5	50%
Total general	10	100%

Fuente: Posicional Ministerio

Autor: Paulina Miniguano

Como podemos observar, hay un mismo número de servidores hombres y mujeres, por lo que es importante mencionar que:

El grupo de servidores mujeres se encuentra en un promedio de 38 años

El grupo de servidores hombres se encuentra en un promedio de 33 años

El grupo de servidores por tiempo de servicio al interior de la institución y al interior de Gestión Documental, supera los cuatro años, en detalle el tiempo de servicio es de:

Tabla 13

Grupo de servidores por tiempo de trabajo en la institución

Tiempo en la institución	Servidores	Porcentaje
4 años o más	4	40%
5 años o más	6	60%
Total general	10	100%

Fuente: Expedientes de servidores

Autor: Paulina Miniguano

Los servidores donde se aplican los incentivos no remunerados, tienen edades entre los 26 y 45 años, el detalle se muestra a continuación:

Tabla 14**Grupo de servidores por edades**

Edad	Servidores	Porcentaje
de 20 a 29	3	30%
de 30 a 39	3	30%
más de 40	4	40%
Total general	10	100%

Fuente: Expedientes de servidores

Autor: Paulina Miniguano

2. Incentivos No Remunerados Año 2017

Previo a la aplicación de los incentivos no remunerados, se mantiene una charla con los servidores para tener en cuenta los principios desarrollados por Rosabeth Moss Kanter (Nelson, 1996), entre ellos los tres más importantes:

- Destacar los éxitos más que los fracasos
- Reconocer en el momento oportuno, después pierde impacto
- Asegurarse que los servidores sepan porqué los premian

Se cuenta con su compromiso y aceptación, tanto para la realización del proceso, la encuesta final y la retroalimentación sobre el proceso.

2.1. Incentivos Informales – Diarios/Ocasionales 2017

Para iniciar este trabajo, se ha tomado el indicador “Sentido de pertenencia” de manera de involucrar a los servidores con la misión, visión y valores institucionales, por lo que se inicia con la entrega de la misión, visión y valores institucionales al equipo de trabajo en una entrevista personal, para ir revisando sus objetivos personales, de manera individual y así conocer a detalle a personal para el presente trabajo de investigación.

Conocer a todo el equipo

Como parte del plan de incentivos no remunerados, se obtienen datos de la entrevista a cada uno de los servidores de gestión documental, obteniendo antecedentes valiosos para la realización del presente trabajo de investigación, ya que es el punto de inicio para conocer cuáles son sus aspiraciones a futuro y cómo se sienten en el trabajo actual.

Un resumen por servidor es el siguiente:

Tabla 15**Resumen entrevista – Conocer a todo el equipo**

Nombres	Género	Edad	Objetivos	Datos relevantes
Servidor 1	Masculino	28	Casarse formalmente	Es uno de los más antiguos, ha sido jefe en dos ocasiones
Servidor 2	Masculino	38	Graduarse	Viene de otra Unidad, uno de los más responsables
Servidor 3	Masculino	26	Graduarse	Es a quien más molestan en el grupo
Servidor 4	Masculino	28	Casarse	Posee discapacidad, pero no es impedimento para su trabajo
Servidor 5	Femenino	45	Que sus hijos se gradúen	Tiene título de tercer nivel, pero no ha ejercido
Servidor 6	Femenino	30	Ver crecer a sus hijos	Divorciada, sin estudios superiores
Servidor 7	Femenino	30	Ver crecer a sus hijos	Madre soltera de 2 niños
Servidor 8	Masculino	45	Mantener a su familia	Viene de otra Unidad, el menos responsable
Servidor 9	Femenino	43	Que sus hijos se gradúen	Tiene miedo de ser desvinculada por la edad
Servidor 10	Femenino	44	Que sus hijos se gradúen	Tiene miedo de ser desvinculada por la edad

Fuente: Entrevistas

Autor: Paulina Miniguano

Se deja como primera premisa en el grupo de trabajo, que a todos se los llamará por los nombres eliminando los apodos, al menos en la jornada laboral; y, se les solicita que analizar la misión, visión y los valores instituciones para alinear sólo uno con sus objetivos, así realizaremos una revisión al final del semestre, el resultado es el siguiente:

Tabla 16**Objetivos y valores institucionales de servidores**

Nombres	Género	Edad	Objetivos	Alineado con:
Servidor 1	Masculino	28	Casarse formalmente	Respeto
Servidor 2	Masculino	38	Graduarse	Compromiso
Servidor 3	Masculino	26	Graduarse	Compromiso
Servidor 4	Masculino	28	Casarse	Inclusión
Servidor 5	Femenino	45	Que sus hijos se gradúen	Inclusión
Servidor 6	Femenino	30	Ver crecer a sus hijos	Integridad
Servidor 7	Femenino	30	Ver crecer a sus hijos	Compromiso
Servidor 8	Masculino	45	Mantener a su familia	Integridad
Servidor 9	Femenino	43	Que sus hijos se gradúen	Compromiso
Servidor 10	Femenino	44	Que sus hijos se gradúen	Compromiso

Fuente: Entrevistas

Autor: Paulina Miniguano

Elogios de un minuto

Al iniciar el estudio, varios servidores realizan aportes para mejorar las actividades, tareas, incluso el espacio de trabajo y reciben elogios de un minuto, sin embargo, en el tercer mes de aplicación de los incentivos, se puede percibir que al interior del grupo de trabajo son ellos quienes empiezan a entregarse elogios de un minuto, sea por algún comentario que aporta a su trabajo, por prestar ayuda o cubrir a un compañero o incluso por reconocer un error.

Al inicio lo hacen de manera aislada, pero desde el quinto mes se lo realiza frente a todos sus compañeros de trabajo, siendo la primera práctica que adoptan de manera desinteresada, sin obligatoriedad y colectivamente.

Uso de nuevos métodos de trabajo

Éste incentivo tiene una evolución, pues se colocó como diario/ocasional, sin embargo, sale de la lluvia de ideas de los almuerzos colaborativos que se explicarán más adelante, puesto que no se debe contraponer con la normativa legal vigente, no se topa las certificaciones de documentos.

Lo que se hace:

- Nuevos métodos para optimizar el tiempo en la revisión de documentos para expedientes
- Uso de Guías para entrega-recepción de expedientes
- Alternabilidad en las tareas de archivo, pues son las monótonas

Festejo del cumpleaños

Para que este incentivo informal se realice los servidores no aportarán con dinero efectivo, sino con el tiempo para el arreglo del puesto de trabajo, para la realización del marco fotográfico la investigadora realiza con materiales reciclados, de manera de incentivar el reciclaje.

Es importante mencionar que, por la aplicación semestral, no todos los servidores son festejados, teniendo seis cumpleaños en los meses de investigación.

2.2. Incentivos Por Trabajo En Equipo – Quincenales 2017

Para la aplicación de estos incentivos se han trazado dos objetivos a cumplir como trabajo en equipo, relacionadas con el trabajo de todos los servidores, estas son:

- Actualización del archivo pasivo de servidores
- Digitalización de los documentos de pago del año 2016

Almuerzos colaborativos

Se llevan a cabo dos almuerzos mensuales, sin mayor problema y con la participación y aporte de todos los servidores, incluso cuando el investigador no puede asistir se reúnen sólo los integrantes del grupo y se recibe los comentarios al día siguiente.

Para estos almuerzos se escoge el día viernes, para aprovechar el espacio y la informalidad, de manera de crear un ambiente de colaboración y no de resistencia o estrés, también se lleva una libreta para la lluvia de ideas y se comparten los objetivos logrados.

Este espacio es uno de los más esperados, pues ha generado un clima agradable de cordialidad, de generosidad y creatividad, también es un espacio para conocer al compañero más allá de la oficina.

Collage de trabajo cumplido

Este es un incentivo visual, que es la recopilación de los momentos más agradables al compartir en el equipo de trabajo, se realizan dos por mes y de acuerdo a los lineamientos iniciales, el mejor del mes se coloca en la pizarra de la oficina, es uno de los más esperados como recuerdo grupal.

2.3. Incentivos por Cumplimiento de Metas – Mensuales 2017

Previo a la aplicación de estos incentivos, se cuenta con el reporte de horas extras de los servidores de gestión documental, donde se evidencia que son uno de los grupos que más horas extras genera cada mes, es por ello que se busca mejorar su rendimiento y a la vez lograr que dejen las oficinas en los tiempos de salida, no por el pago en sí, sino por el tiempo en familia o fuera de la oficina que es muy importante.

Tiempo libre

Si los servidores cumplen con sus metas, tanto personales como grupales, aprovechando el tiempo de las 8 horas de jornada laboral al día y no sobrepasan una hora extra diaria, se les otorga una mañana o una tarde en el mes, para los asuntos personales, tiempo que es justificado por su jefe inmediato y así cumplir con las marcaciones obligatorias.

Es importante recalcar, que siete de diez servidores han sido recompensados con este incentivo laboral, dos de ellos porque no han demostrado cumplimiento de metas y el otro que es la persona con discapacidad que por sus condiciones no ha solicitado permiso, sin embargo, si ha logrado el cumplimiento de metas.

Capacitaciones

En cumplimiento a la normativa legal vigente la Dirección Nacional de Talento Humano brinda dos capacitaciones a los servidores de gestión documental, estos se

enfocan en el archivo de documentos, son capacitaciones impartidas por los servidores de Secretaría General de “Manejo de archivo”, por lo que se busca capacitaciones en línea acordes a lo solicitado por los servidores en las primeras entrevistas realizadas.

Es así que se realizan las siguientes capacitaciones:

- Contraloría General del Estado – “Normas de Control Interno”
- Ministerio del Trabajo – “LOSEP y su Reglamento”
- Plataforma Coursera.org
- Plataforma Aprendergratis.es

Todos los servidores recibieron las dos capacitaciones de las instituciones del Estado, mientras que, para los cursos de las plataformas online, cada servidor escogió un tema en particular, con el compromiso de presentar el certificado al finalizar el mes, los resultados son los siguientes:

- Curso de Excel básico e intermedio tomado por el 100% de servidores
- Curso de Aprender de manera creativa
- Curso de Primeros auxilios básicos

Tabla 17

Capacitaciones recibidas por los servidores según sus preferencias año 2017

Nombres	Género	Edad	Capacitación 1	Capacitación 2
Servidor 1	Masculino	28	Conceptos básicos de Excel	Aprender de manera creativa
Servidor 2	Masculino	38	Conceptos básicos de Excel	Aprender de manera creativa
Servidor 3	Masculino	26	Conceptos básicos de Excel	Curso de primeros auxilios básicos
Servidor 4	Masculino	28	Conceptos básicos de Excel	Aprender de manera creativa
Servidor 5	Femenino	45	Conceptos básicos de Excel	Aprender de manera creativa
Servidor 6	Femenino	30	Conceptos básicos de Excel	Curso de primeros auxilios básicos
Servidor 7	Femenino	30	Conceptos básicos de Excel	Aprender de manera creativa
Servidor 8	Masculino	45	Conceptos básicos de Excel	Aprender de manera creativa
Servidor 9	Femenino	43	Conceptos básicos de Excel	Curso de primeros auxilios básicos
Servidor 10	Femenino	44	Conceptos básicos de Excel	Curso de primeros auxilios básicos

Fuente: Servidores Gestión Documental

Autor: Paulina Miniguano

El 60% de los servidores escogió el curso de Aprender de manera creativa, mientras que el 40% tomó el Curso de primeros auxilios, estos dos cursos son los que ellos escogieron que podían ser fuera de su trabajo habitual.

Informe de logros

Se presentan cuatro informes de cumplimiento de metas por parte del investigador que corresponden a los meses de julio, agosto, septiembre y octubre, mientras que los meses de noviembre y diciembre se presenta informes por parte del responsable encargado de gestión documental, de esa manera se documenta los logros del equipo de trabajo en los seis meses de investigación.

2.4. Incentivos Por Crecimiento y Desarrollo – Semestral 2017

Estos incentivos no se pueden aplicar a todos los servidores, pues no todos tienen la motivación de formarse académicamente, sea por temas económicos o porque tienen otros intereses, sin embargo, seis de ellos si están interesados en culminar sus estudios o capacitarse para tener más oportunidades laborales.

Creo en Ti

Dos servidores estudian Administración de Empresas en el Instituto Técnico Superior Consejo Provincial de Pichincha, por lo que su meta será la culminación de su semestre.

Un servidor estudia Estadística en la Universidad Central del Ecuador, y al momento de la investigación se encuentra realizando la tesis de grado para la obtención de su título de tercer nivel, por lo que el avance en la misma será su meta personal.

Tres servidores buscan una mejor capacitación para lograr mejores trabajos o mantenerse en el mismo con mejores conocimientos, una de ellas es la servidora con título de tercer nivel, mientras que las otras dos servidoras son las que desempeñan su trabajo en el archivo financiero, buscan nuevas y mejores herramientas de trabajo.

Al finalizar el año 2017, los dos servidores que estudian su Tecnología en Administración de Empresas, presentan sus calificaciones pues aún no concluyen el semestre, la cuales tienen un promedio de 8 y 9 sobre 10, pero lo que más resalta es la asistencia del 100%, lo que evidencia que están aprendiendo a tener un equilibrio entre los estudios y su jornada laboral.

Mientras tanto el servidor que está realizando la tesis de grado, presenta la entrega de la misma en la Secretaría de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de

Estadística, con lo que cumple su meta y se encuentra en espera del Tribunal para la defensa en el año 2018.

Reconocimientos por escrito

En diciembre se entrega a todos los servidores un reconocimiento por escrito por parte del jefe inmediato, por cumplimiento de metas grupales, un reconocimiento adicional a los tres servidores que culminaron sus estudios.

El reconocimiento más importante que debía llegar desde el Dirección Nacional no pudo ser entregado por cambio de autoridades, lo que dificulta que obtengan un certificado desde el nivel jerárquico superior.

Pero hay que resaltar que la servidora que tiene tercer nivel, tiene un cambio administrativo hacia el cargo de analista en el año 2018, recibiendo nuevas asignaciones de responsabilidades.

3. Indicadores de Clima Laboral Año 2017

El viernes 22 de diciembre de 2017, se realiza la misma encuesta con la que se dio inicio a esta investigación, para evaluar los seis (6) factores de Clima Laboral, estos son:

- Sentido de pertenencia – Espíritu de equipo
- Condiciones físicas de trabajo
- Liderazgo – Mando
- Reto – Metas
- Desarrollo – Responsabilidad
- Reconocimiento

La encuesta se realiza a los mismos servidores, pues a todos se les renovaron los nombramientos provisionales, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 18

Encuesta final sobre Clima Laboral – Servidores Gestión Documental

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADOS
1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI	100%
		NO	0%
	¿Te sientes identificados con ellos?	SI	80%
		NO	20%
2	¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI	100%
		NO	0%
3	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI	90%
		NO	10%

4	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI	100%
		NO	0%
5	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI	100%
		NO	0%
6	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI	80%
		NO	20%
7	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI	60%
		NO	40%
8	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI	100%
		NO	0%
9	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	90%
		NO	10%
10	¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI	70%
		NO	30%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

3.1. Sentido De Pertenencia – Espíritu De Equipo año 2017

Entendemos el sentido de pertenencia como la satisfacción que tienen los servidores de gestión documental de ser integrantes del Ministerio de Salud Pública, también habíamos dicho que el espíritu de equipo es el sentimiento de que son una parte importante en el diario trabajar de la institución.

Ahora todos los servidores conocen la misión, visión y valores institucionales, aunque parece fácil simplemente entregarles el Estatuto y que conozcan estos tres pilares institucionales, que lo incluyan en sus vidas y sea parte de ellos, ha sido que se convierta en uno de los indicadores más complicados de mantener en el tiempo, sin embargo, el sentirse parte importante del Ministerio cimentará el resto de la investigación.

Los resultados en el mes de enero son los siguientes:

Tabla 19

Respuesta a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI	40%	100%
			NO	60%	0%
	2	¿Te sientes identificados con ellos?	SI	50%	80%
			NO	50%	20%
		¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI	40%	100%
			NO	60%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Como ya mencionamos el 100% de servidores conoce la misión, visión y valores institucionales, y aseguran que formar parte de la institución es algo que les satisface, sin embargo, hay dos servidores que no se sienten identificados con el Ministerio, pero aun así los resultados en seis meses son mucho más alentadores que cuando se inició la investigación.

3.2. Condiciones Físicas De Trabajo año 2017

A pesar de que el indicador de las condiciones físicas de trabajo como a la calidad, seguridad e infraestructura se presentaron favorables en la primera encuesta, la dotación de una pizarra para tiza líquida fue un incentivo para mejorar este indicador.

Las respuestas a estas preguntas al final del semestre fueron:

Tabla 20

Respuesta a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	3	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI	80%	90%
			NO	20%	10%
	4	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI	90%	100%
			NO	10%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Este indicador es el que menos cambios sufrió, apenas una persona presenta cambios en su respuesta del inicio al final.

3.3. Liderazgo – Mando año 2017

Antes de presentar los resultados, es importante recalcar que los servidores han tenido un solo jefe inmediato en estos seis meses, únicamente se dejó encargado durante 45 días la jefatura con licencia por maternidad, pero se le encargó a uno de los servidores del mismo grupo de trabajo, por lo que no existió nuevos integrantes en el grupo de estudio.

Teniendo estos antecedentes, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 21

Respuesta a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
LIDERAZGO	5	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI	50%	100%
			NO	50%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Este indicador es uno de los más sobresalientes, especialmente porque el confiar en el liderazgo ayuda a que se cumplan varios de los objetivos trazados, aunque no es parte de la investigación, después de finalizada la misma en el año 2018 por el cambio de autoridades, los servidores tuvieron cuatro jefes inmediatos en menos de un año.

3.4. Reto – Metas año 2017

En el capítulo anterior mencionamos al indicador “Reto o metas” como desafíos por cumplir, por lo que se había realizado una pregunta:

¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?

Para mejorar este indicador, al inicio de la investigación desde varios tipos de incentivos se colocaron metas realizables y medibles, además que se podían demostrar al jefe inmediato, éstas se consensuaron en el interior del equipo de trabajo y son:

Actualización del archivo pasivo de servidores: Cuando se dio inicio a la investigación la actualización del archivo pasivo se encontraba en el 30%, pero ¿Qué es una actualización de archivo pasivo? Es el paso de los expedientes de los exservidores de la institución, desde el archivo activo al archivo pasivo, esto implica identificación de los servidores que han salido (cuando su salida no es comunicada desde el área correspondiente), cambio de carpeta desde el folder hacia la carpeta de cartón destinada para ese tipo de documentos, el traslado físico del expediente hasta la sección correspondiente de acuerdo al orden alfabético y para que ello sea efectivo se debe organizar digitalmente en las bases tanto activas como pasivas, lo que implica un movimiento coordinado de expedientes.

Este trabajo es meticuloso, por las salidas e ingresos de personal, por lo que el trabajo debe estar al día para facilidad de búsqueda de expedientes; y, liberar espacio físico en el archivo activo. Al 29 de diciembre de 2017, se encuentra al 100% el paso de

archivo de servidores desde el estado activo al pasivo, los correspondientes a salidas hasta el mes de noviembre de 2017.

Digitalización de los documentos de pago del año 2016: Los comprobantes únicos de registro de pago, son los registros contables de los pagos realizados, pero ellos son expedientes que contienen desde la orden de pedido, pasando por las proformas, autorizaciones de pagos, hasta las transferencias y asignaciones de recursos.

Estos se mantienen desde el inicio hasta el pago con los servidores de la Dirección Nacional Financiera, cuando pasan al archivo han transcurrido tres o seis meses por lo que su digitalización es algo no sólo importante sino urgente, pues el historial de asignación de recursos para las auditorías es de vital importancia.

Cuando se da inicio a la investigación, la digitalización se encuentra en 25% de los documentos receptado en el archivo, pues se está culminando la digitalización del año 2015, al momento de la encuesta se cuenta con el 100% de la digitalización de los documentos del año 2016 y con el 50% del año 2017, por lo que se evidencia un avance incluso con el año en curso.

Uso de Guías para entrega-recepción de expedientes: Previo a esta investigación, se entregaban expedientes solo con un recibido informal, el uso numerado y fechado de las guías le dio formalidad a su trabajo diario, fue aplicación se perfeccionó con la capacitación sobre Normas de Control Interno, convirtiéndose en un instrumento técnico al interior de la Unidad.

Con estos antecedentes las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 22

Respuesta a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
RETO	6	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI	30%	80%
			NO	70%	20%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Estas acciones se tomaron como parte importante para el desenvolvimiento institucional, incrementando el indicador “Reto”.

3.5. Desarrollo – Responsabilidad año 2017

En cuanto al desarrollo, también se encontraron cambios significativos, debido a las posibilidades de estudio y capacitación, sin embargo, las posibilidades de ascenso o promoción están dadas por la Constitución de la República que en el artículo 229, donde expresamente se habla de concursos de méritos y oposición (Asamblea Constituyente 2008) las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 23

Respuesta a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
DESARROLLO	7	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI	30%	60%
			NO	70%	40%
	8	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI	20%	100%
			NO	80%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

En el año 2018, debido al cambio de autoridades la Dirección Nacional de Talento Humano solicita una auditoría de gestión a la Contraloría General del Estado, de los últimos cinco años, en el Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación, por lo que el Equipo Auditor solicita expedientes desde enero del año 2013, hasta diciembre del año 2017, lo que hace que el trabajo realizado por los servidores de gestión documental sea fundamental en el momento de la segunda encuesta.

3.6. Reconocimiento año 2017

El indicador que tenía mayor expectativa en los servidores y en la presente investigación, no se pudo cumplir debido al cambio de autoridades en las fechas prevista de entrega, sin embargo, si se cumplió con la entrega de reconocimientos y felicitaciones por parte del jefe inmediato, es el reconocimiento por escrito desde la Dirección Nacional de Secretaría General y Dirección Nacional de Talento Humano la que no se pudo entregar.

Las respuestas de la segunda fase de la encuesta se muestran a continuación:

Tabla 24

Respuesta a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
RECONOCIMIENTO	9	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	20%	90%
			NO	80%	10%
	10	¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI	20%	70%
			NO	80%	30%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Conociendo los resultados totales de la encuesta tenemos el siguiente consolidado:

Tabla 25

Consolidado de respuestas a segunda encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	RESULTADOS AFIRMATIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	93%	7%
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	95%	5%
LIDERAZGO	100%	0%
RETO	80%	20%
DESARROLLO	80%	20%
RECONOCIMIENTO	80%	20%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Siendo el resultado del clima laboral de 88% de bienestar en los momentos de la aplicación de la encuesta enero de 2018.

4. Incentivos No Remunerados Año 2018

La Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 83 habla de los servidores públicos excluidos de la carrera del servicio público, que son quienes tienen a su cargo la dirección política y administrativa del Estado en el literal a.5 se encuentran los directores, por lo que al iniciar el año 2018, se da un cambio en el nivel jerárquico superior de Talento Humano, lo que significó varios cambios en los mandos medios incluyendo el responsable de gestión documental; y, a la nueva administración se le entregan los resultados de la aplicación de incentivos no remunerados.

El grupo de estudio tiene varios cambios, el primer cambio que se da según nueva autoridad es el cambio de la única servidora con título de tercer nivel para otra área administrativa, lo que implica nuevas responsabilidades, aunque la misma remuneración.

El segundo cambio es la asignación de un nuevo jefe para el equipo de gestión documental; y, el tercer cambio y el más significativo es la renuncia y notificaciones de varios servidores, por lo que se conforma un nuevo equipo de trabajo.

Es importante mencionar que, durante el primer semestre del año 2018, el equipo de gestión documental decide continuar con los incentivos informales, de elogios de un minuto, nuevos métodos de trabajo y festejo de cumpleaños, desde la jefatura no se realizan incentivos no remunerados.

4.1. Aplicación de incentivos - Grupo de Trabajo año 2018

En el segundo semestre del año 2018, se realiza un nuevo cambio en el nivel jerárquico superior, lo que implica un nuevo cambio en las jefaturas, y se retoman los incentivos no remunerados, por lo que se puede realizar una nueva encuesta al finalizar el año, las respuestas y el grupo de aplicación se muestran a continuación.

Tabla 26

Tamaño de la muestra para aplicación de incentivos no remunerados 2018

Nombres	Género	Tiempo en la institución	Edad
Servidor 1	Masculino	6 años 6 meses	29
Servidor 2	Masculino	6 años 3 meses	27
Servidor 3	Masculino	6 años 0 meses	29
Servidor 4	Femenino	6 años 1 mes	44
Servidor 5	Femenino	6 años 4 meses	45
Servidor 6	Masculino	0 años 6 meses	28
Servidor 7	Masculino	0 años 6 meses	30

Fuente: Distributivo

Autor: Paulina Minigano

Debido a recortes presupuestarios, no se volvió a contratar a cubrir todas las vacantes que se mantenían en años anteriores, sin embargo, el trabajo es el mismo, pero con menor personal en el área de talento humano, pues el área financiera no tuvo desvinculaciones.

Teniendo en cuenta que se mantiene el 70% de los servidores del año anterior, los incentivos no remunerados que se llevan a cabo se describen a continuación.

4.2. Incentivos informales – Diarios/Ocasionales 2018

Se mantiene la entrevista para conocer a los nuevos integrantes y se les comunica del presente trabajo, en relación a los elogios de un minuto, éstos ya venían siendo parte del grupo de trabajo así que se los refuerza.

Se retoma el festejo del cumpleaños, por lo que estos dos incentivos no muestran cambios significativos, sino que se refuerzan y pasan a ser parte del día a día en el equipo de trabajo.

4.3. Incentivos por Trabajo en Equipo – Quincenales 2018

El único que se retoma es el almuerzo quincenal, donde se comparten experiencias y felicitaciones para el grupo de trabajo, en este año particularmente al pasar a trabajar todo el Ministerio en la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social y alejarse aún más de los servidores de gestión documental, por lo que se incluye en el almuerzo de trabajo a más de la lluvia de ideas, la retroalimentación de todos los trabajos realizados y revisión de todo lo pendiente, volviéndolo más ejecutivo.

4.4. Incentivos por cumplimiento de Metas – Mensuales 2018

Se retoma el tiempo libre con muchas limitantes, pues ahora el equipo de trabajo es reducido lo que hace casi imposible su aplicación, el contar con menos personal ha incrementado la carga laboral, sumado al cambio de oficinas donde se incrementó el trabajo de archivo, imposibilitó el otorgar tiempo libre por cumplimiento de metas.

Sin embargo, las capacitaciones se retoman, pero únicamente las otorgadas por el Ministerio, es así que las charlas de Primeros Auxilios se comparten en todo el equipo de trabajo gracias a la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, por la carga laboral no se toman capacitaciones on line por parte de cada servidor.

Los informes de trabajo también se retoman, otorgándoles ahora una importancia legal y dejándolos oficialmente en las actividades de gestión documental.

4.5. Incentivos por Crecimiento y Desarrollo – Semestral 2018

Este incentivo se retoma como uno de los más importantes, pues continúan servidores con estudios en curso, es así que los servidores que asisten a clases en el Instituto Superior Consejo Provincial de Pichincha que se encuentra ubicado en el sector centro norte de la capital, no son trasladados a la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social de Quitumbe, lo que facilita su asistencia a clases.

5. Indicadores de Clima Laboral año 2018

5.1. Sentido De Pertenencia – Espíritu De Equipo año 2018

Al igual que el año anterior, el 100% de servidores conoce la institución y aseguran que formar parte de ella es algo que les satisface, aunque muestra un incremento al año anterior su crecimiento no es significativo.

Tabla 27

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%
		¿Te sientes identificados con ellos?	SI	80%	100%
			NO	20%	0%
	2	¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI	100%	90%
			NO	0%	10%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

5.2. Condiciones Físicas De Trabajo año 2018

Debido a que no han cambiado de lugar de trabajo, este indicador es del 100% de aceptación, y quienes se trasladan entre los dos edificios tienen espacios adecuados de trabajo.

Tabla 28

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	3	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI	90%	100%
			NO	10%	0%
	4	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

5.3. Liderazgo – Mando año 2018

Este indicador se mantiene en el 100% de aceptación al igual que en año anterior, esto debido a que a pesar de los cambios en el nivel jerárquico superior no cambiaron los mandos medios en el grupo de estudio.

Teniendo estos antecedentes, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 29

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
LIDERAZGO	5	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

5.4. Reto – Metas año 2018

Este indicador es el que muestra un incremento significativo, esto se debe a que en el año 2018 la Contraloría General del Estado realizó una Auditoría a la Dirección de Talento Humano, siendo el trabajo de los servidores de Gestión Documental valorado mucho más que en años anteriores, por la información que se entrega al ente de control.

Con estos antecedentes las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 30

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
RETO	6	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI	80%	100%
			NO	20%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

5.5. Desarrollo – Responsabilidad año 2018

Dado que el desarrollo está normado por una normativa superior y sólo un servidor cambia de actividades, este indicador muestra un descenso respecto del año anterior.

Tabla 31

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
DESARROLLO	7	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI	60%	43%
			NO	40%	57%
	8	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

5.6. Reconocimiento año 2018

El indicador no muestra movimiento en relación al año anterior, sin embargo, se repite la negativa de entrega de reconocimiento por escrito a los servidores.

Las respuestas de la encuesta se muestran a continuación:

Tabla 32**Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental**

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
RECONOCIMIENTO	9	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	90%	86%
			NO	10%	14%
	10	¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI	70%	71%
			NO	30%	29%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Sobre la encuesta de clima laboral que se realiza en el mes diciembre de 2018, obteniendo los siguientes resultados de manera consolidada:

Tabla 33**Consolidado de respuestas a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental en el año 2018**

INDICADOR	RESULTADOS AFIRMATIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	97%	3%
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	100%	0%
LIDERAZGO	100%	0%
RETO	100%	0%
DESARROLLO	72%	29%
RECONOCIMIENTO	79%	22%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Si bien los indicadores son positivos, se evidencia que la percepción de desarrollo y reconocimiento bajaron respecto del año anterior, esto porque sólo una servidora cambio de actividades y no se pudieron complementar los reconocimientos por escrito desde la autoridad nacional.

6. Incentivos No Remunerados año 2019

En el año 2019, la nueva administración de la Dirección Nacional de Talento Humano en cumplimiento del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos en lo concerniente a los Productos de la Gestión Interna de Bienestar Laboral que en el literal f manifiesta “f. Programa de incentivos no remunerados para el personal de salud y administrativo;” (MSP, Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos 2014) inicia la aplicación de incentivos no remunerados de manera oficial para

todos los servidores de Planta Central, este preámbulo es importante pues facilita continuar con el proceso llevado a cabo en años anteriores.

6.1. Aplicación de incentivos - Grupo de Trabajo año 2019

Para el presente estudio, la aplicación del plan de incentivos no remunerados, en los servidores de Gestión Documental y Planta Central inicia el lunes 04 de febrero hasta el viernes 29 de noviembre del año 2019, para una muestra de 07 servidores del total de 30 que trabajan como Técnicos de Archivo y Asistentes Administrativos, quienes al momento de la aplicación se encuentran trabajando de la siguiente manera:

- Planta Central: 1 servidor
- Edificio Equinoccial: 6 servidores

El grupo está compuesto por servidores que a la fecha de aplicación de los incentivos llevan trabajando en la institución más de cuatro años, en la modalidad de nombramiento provisional, en igual cantidad tanto hombres como mujeres, pero en diversas edades, se muestra los datos del grupo de trabajo a continuación:

Tabla 34

Tamaño de la muestra para aplicación de incentivos no remunerados año 2019

Nombres	Género	Tiempo en la institución	Edad
Servidor 1	Masculino	8 años 1 meses	31
Servidor 2	Masculino	7 años 10 meses	29
Servidor 3	Masculino	7 años 7 meses	31
Servidor 4	Femenino	7 años 8 mes	46
Servidor 5	Femenino	7 años 11 meses	47
Servidor 6	Masculino	2 años 1 meses	29
Servidor 7	Masculino	2 años 1 meses	31

Fuente: Posicional Ministerio
Autor: Paulina Miniguano

El grupo de servidores de gestión documental que son parte del presente estudio, por género, en el año 2019 se compone de:

Tabla 35

Servidores para incentivos no remunerados por género al 2019

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	2	29%
Masculino	5	71%
Total general	7	100%

Fuente: Posicional MSP
Autor: Paulina Miniguano

Permanecen sólo las dos servidoras del archivo financiero, por lo que el número de servidores hombres es considerablemente mayor.

El grupo de servidores mujeres se encuentra en un promedio de 46 años

El grupo de servidores hombres se encuentra en un promedio de 30 años

El grupo de servidores por tiempo de servicio al interior de la institución y al interior de Gestión Documental, supera los cuatro años, en detalle el tiempo de servicio es de:

Tabla 36

Grupo de servidores por tiempo de trabajo en la institución al 2019

Tiempo en la institución	Servidores	Porcentaje
7 años o más	5	71%
2 años o más	2	29%
Total general	7	100%

Fuente: Expedientes de servidores

Autor: Paulina Miniguano

Los servidores donde se aplican los incentivos no remunerados, tienen edades entre los 29 y 47 años, el detalle se muestra a continuación:

Tabla 37

Grupo de servidores por edades al 2019

Edad	Servidores	Porcentaje
de 20 a 29	2	29%
de 30 a 39	3	42%
más de 40	2	29%
Total general	7	100%

Fuente: Expedientes de servidores

Autor: Paulina Miniguano

6.2. Incentivos Informales – Diarios/Ocasionales 2019

Conocer a todo el equipo

Se realiza una entrevista con todo el equipo, para poder compararla con la inicial del año 2017, es importante conocer como han cambiado las aspiraciones de cada uno de los servidores en el tiempo, también conocer cómo la motivación ha generado nuevas proyecciones en el futuro, éste es el punto de inicio para las conclusiones del proyecto.

Un resumen por servidor es el siguiente:

Tabla 38

Resumen entrevista año 2019 – Conocer a todo el equipo

Nombres	Género	Edad	Objetivos	Datos relevantes
Servidor 1	Masculino	31	Tener estabilidad	Renunció, pero regreso al MSP
Servidor 2	Masculino	29	Tener estabilidad	Se le asignó nuevas responsabilidades, se gradúa en el 2019
Servidor 3	Masculino	31	Tener hijos	Posee discapacidad, pero no es impedimento para su trabajo
Servidor 4	Femenino	46	Tener estabilidad	Tiene miedo de ser desvinculada por la edad
Servidor 5	Femenino	47	Tener estabilidad	Tiene miedo de ser desvinculada por la edad
Servidor 6	Masculino	29	Tener estabilidad	Se gradúa en el 2019
Servidor 7	Masculino	31	Tener estabilidad	Mantener su trabajo

Fuente: Entrevistas

Autor: Paulina Miniguano

En la entrevista del año 2019, el 86% de los servidores manifiestan que su mayor objetivo es mantener estabilidad en el trabajo, se entiende esta respuesta considerando que se emite el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2019-001, donde el Ministerio del Trabajo emite la “*Norma Técnica para la optimización de gasto de personal en la modalidad de contratos de servicios ocasionales y eliminación de partidas vacantes en el sector público*”, en el que se norman las directrices para la optimización del talento humano.

Después de la entrevista se llega a la conclusión que, desde los incentivos no remunerados no se puede lograr el cumplimiento de los objetivos de los servidores, sin embargo, se puede mejorar el ambiente laboral que está lleno de incertidumbre por las desvinculaciones en el sector público, teniendo en cuenta que sólo el servidor que posee discapacidad no podría ser desvinculado, todos los demás servidores no tienen estabilidad a pesar de los años de servicio en la institución.

Elogios de un minuto

Este incentivo, paso a ser una práctica común por lo que no se implementa sino se realiza seguimiento además de refuerzos de manera de que sea más sincera y en el momento oportuno; y se realiza una pequeña entrevista para conocer el sentimiento de los servidores con esta práctica ya habitual.

Tabla 39

Resumen entrevista año 2019 – Elogios de un minuto

Pregunta: ¿Cómo te sientes cuando recibes un elogio en la oficina?

Nombres	Género	Edad	Respuesta
Servidor 1	Masculino	31	Que mi trabajo es valorado
Servidor 2	Masculino	29	Me alientan a ser mejor
Servidor 3	Masculino	31	Siento que no me discriminan
Servidor 4	Femenino	46	Es bonito que a uno le valoren
Servidor 5	Femenino	47	Me suben el ánimo
Servidor 6	Masculino	29	En ningún trabajo me habían tratado bien, cuando se hace las cosas bien
Servidor 7	Masculino	31	Es un lindo trato de los compañeros, eso muestra que es un buen grupo de trabajo

Fuente: Entrevistas servidores

Autor: Paulina Miniguano

El total de los servidores manifestó que lo mejor del trabajo en la oficina, es el buen trato entre los compañeros, principalmente porque los errores se tratan en secreto y los aciertos se felicitan en público, que las felicitaciones por las ideas o trabajos realizados son una fuente de alegría en sus días de trabajo.

Con lo que se puede demostrar que, satisfaciendo las necesidades de estima manifestadas por Maslow se puede dibujar la propia identidad; y, también con este incentivo se ha motivado la necesidad de logro, como lo desarrollo Mc Clelland ya que tienen impulsos de alcanzar metas.

Festejo del cumpleaños

Este incentivo es llevado a cabo por la Gestión Interna de Bienestar Laboral, con todos los servidores de Planta Central del Ministerio, donde no se hace distinción entre personal del Nivel Jerárquico Superior, personal administrativo perteneciente a la Ley Orgánica del Servicio Público o personal de Código de Trabajo, es decir todos los servidores son tratados por igual y el festejo el día de su cumpleaños tiene el mismo espíritu de fiesta y regocijo.

Este incentivo es uno de los más populares, la Gestión Interna de Bienestar Laboral elaboró un cronograma por cada gestión interna de la Dirección Nacional de Talento Humano para que mensualmente los servidores visiten a los cumpleaños, de esta manera se festeja el cumpleaños de todos los servidores a lo largo del año, otorgándoles minutos de alegría y rotando la importancia del incentivo con todos los servidores.



Figura 4. Festejos de cumpleaños en Planta Central
Fuente: Gestión Interna de Bienestar Laboral
Autor: Servidores Talento Humano



Figura 5. Festejos de cumpleaños en Planta Central
Fuente: Gestión Interna de Bienestar Laboral
Autor: Servidores Talento Humano

6.3. Incentivos Por Cumplimiento De Metas – Mensuales 2019

Para la aplicación de estos incentivos se unificó los De equipo - Quincenales con Metas - Mensuales, pues la experiencia en los dos años demostró que el realizar un almuerzo en el mes resulta más productivo y se optimiza el tiempo de trabajo; es así, que se trazaron dos metas a cumplir como equipo de trabajo, estas son:

- Archivo de las acciones de personal del año 2018
- Actualización del archivo de pago del año 2018

Almuerzos colaborativos – Pamba Mesa

Se realiza un almuerzo en el mes, en este último año de investigación son menos servidores por lo que se toma el concepto de la “Pamba Mesa” también conocida como “Mesa Comunitaria” cuyo significado es muy valioso en las comunidades indígenas de la sierra central, pues no solo es el hecho de compartir alimentos sino de convivir y estrechar

lazos de unión, amistad y solidaridad entre todos los moradores, permitiendo el fortalecimiento de valores que existen en la comunidad (Guaraca 2018, 19)

Este incentivo, se lleva adelante con la participación de todos los servidores compartiendo los alimentos y manteniendo un espacio de cordialidad, un espacio entre amigos para conversar no sólo temas laborales, sino también poder conocer sus necesidades y apoyarse en lo que sea factible en las horas de trabajo.

De estas reuniones más que lluvia de ideas laborales que si existen, se satisface la necesidad de afiliación, pues se comparten momentos dentro de la familia laboral, se comparten experiencias tanto laborales como familiares, se establecen lazos de compañerismo, donde los temas de los hijos, los estudios y el deporte son los tres que ocupan la mitad del tiempo, la otra mitad del tiempo se comparten experiencias sobre el trabajo, tratando de mejorar los tiempos y de apoyarse para ser más efectivos en las entregas de documentación.

En la misma línea, las Gestiones Internas de Bienestar Laboral y Reclutamiento, Selección y Contratación, se reúnen los viernes en la mañana para tener “Desayunos de Trabajo” donde en un ambiente más informal intercambian ideas referentes al trabajo, revisan los trámites pendientes y proponen soluciones a los problemas suscitados durante la semana.

Otro grupo que realiza “Almuerzos Afectivos” es el grupo de Apoyo a la Lactancia, este es un grupo de servidoras que se encuentran con licencia de lactancia y se reúnen una vez al mes para compartir experiencias sobre la maternidad, intercambiar consejos sobre la crianza, en fin, ayudarse con sus vivencias sobre los niños. Este es el único grupo que realiza esta reunión fuera del horario de oficina, pues su horario de trabajo es de seis horas diarias.

En los años de investigación, se ha comprobado que el incentivo no remunerado del espacio para compartir entre compañeros, se mantiene en el tiempo por ser un espacio informal, que permite conocer al compañero a la vez de conocer el trabajo, donde las ideas fluyen de manera natural, pues no tienen la rigidez de la reunión de trabajo.



Figura 6. Almuerzo afectivo
 Fuente: Sala de Apoyo a la Lactancia
 Autor: Sala de Apoyo a la Lactancia

Capacitaciones

Como se venía trabajando en el año 2017, se revisa los cursos de las plataformas online, para que los servidores puedan acceder a los cursos en línea, acorde a sus necesidades de conocimiento y disponibilidad de tiempo, nuevamente las plataformas a utilizar son:

- Plataforma Coursera.org
- Plataforma Aprendergratis.es

Todos los servidores se inscribieron para los cursos de las plataformas online, cada servidor escogió un tema en particular, con el compromiso de presentar el certificado al finalizar el curso, los temas elegidos son los siguientes:

- Nuevas técnicas de archivo
- Curso para aprender a resolver conflictos

En el año 2019, la Dirección Nacional de Talento Humano junto con la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos, realizan capacitaciones de Primeros Auxilios para el grupo de Brigadistas de Planta Central del Ministerio.

Es a esta capacitación a la que se pudo integrar a cuatro de los siete servidores de Gestión Documental, mientras que a los otros tres se les realiza una réplica por parte de sus compañeros de trabajo, para que todos tengan el conocimiento, se recibe con mucho agrado y expectativas, especialmente porque se tratará temas para ayudar a niños e infantes por lo que se llega a la motivación a través del vínculo familiar.



Figura 7. Curso Primeros Auxilios
 Fuente: Dirección Nacional de Gestión de Riesgos
 Autor: Dirección Nacional de Gestión de Riesgos

Tabla 40

Capacitaciones recibidas por los servidores según sus preferencias año 2019

Nombres	Género	Edad	Capacitación 1	Capacitación 2
Servidor 1	Masculino	31	Primeros Auxilios	Aprender a resolver conflictos
Servidor 2	Masculino	29	Primeros Auxilios	Aprender a resolver conflictos
Servidor 3	Masculino	31	Primeros Auxilios	Nuevas técnicas de archivo
Servidor 4	Femenino	46	Primeros Auxilios	Nuevas técnicas de archivo
Servidor 5	Femenino	47	Primeros Auxilios	Aprender a resolver conflictos
Servidor 6	Masculino	29	Primeros Auxilios	Nuevas técnicas de archivo
Servidor 7	Masculino	31	Primeros Auxilios	Aprender a resolver conflictos

Fuente: Servidores Gestión Documental
 Autor: Paulina Miniguano

Es importante mencionar que dentro de los incentivos no remunerados que realizó la Dirección Nacional de Talento Humano, a través de la Gestión Interna de Bienestar Laboral, en lo concerniente a capacitación fue la otorgada al personal de Atención al Usuario de los Hospitales Priorizados en cada una de las nueve Coordinaciones Zonales de Salud.

De esta capacitación se extrae los datos más relevantes:

- “Los servidores manifiestan que nunca se les ha brindado una capacitación, previo al cumplimiento del Plan del Buen Trato.”
- “Los servidores manifiestan que en ocasiones hacen las veces de “camilleros” debido a la falta de personal, sin embargo su ayuda no es “valorada”.” (Miniguano 2019, 5)

Estas dos conclusiones viniendo de un sector de servidores que hace trabajo operativo, es similar a los sentimientos manifestados por los servidores de Gestión Documental, especialmente al inicio de la presente investigación.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  

DIRECCIÓN NACIONAL DE TALENTO HUMANO			
	GESTIÓN INTERNA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Fecha de elaboración:	18/Abril/2019
	INFORME TÉCNICO No. MSP-DNTH-CMYO-2019-011		Total Páginas 02

<p>ASUNTO: Capacitación en "Lineamientos de Accionar para Chalecos Rojos" como cumplimiento de los Hitos Estratégicos y Actividades para los primeros 100 días del año 2019</p> <p>✓ ANTECEDENTES:</p> <p>Mediante Memorando Nro. MSP-CGAF-2019-0564-M de fecha 02 de abril la Coordinación General Administrativa Financiera en relación al "Taller Integral de Planificación 2019 - 2021" en el cual se desarrolló la revisión de la Planificación Anual de la Política Pública (PAPP 2019), alineación de objetivos e indicadores en Gobierno por Resultados (GPR), al respecto se establecieron Hitos Estratégicos y Actividades para los primeros 100 días del año 2019, considerando como una actividad la ejecución de la capacitación sobre los Lineamientos de Accionar para Chalecos Rojos en los Hospitales Priorizados, en cada una de las Zonas.</p>
--

Figura 8. Parte del Informe Capacitación de Atención al Usuario

Fuente: Gestión Interna de Bienestar Laboral

Autor: Paulina Miniguano



Figura 9. Capacitación de Atención al Usuario

Fuente: Gestión Interna de Bienestar Laboral

Autor: Paulina Miniguano

La falta de capacitación, previo a la realización de las actividades para conocer ¿Qué debo hacer?; y, la falta de capacitación durante las actividades para conocer ¿Cómo mejorar lo que se hace? Es una constante en el sector público, de aquí la importancia de mantener un incentivo no remunerado de capacitación relacionado con las actividades de acuerdo al perfil del puesto.

Las enseñanzas de los incentivos no remunerados sobre capacitación son:

- Capacitar a los servidores al inicio de sus labores, para que conozcan cuales son las actividades del perfil del puesto, es brindarles directrices sobre ¿Qué van hacer? Y ¿Para qué lo van hacer?
- Capacitar a los servidores durante la ejecución de sus labores, es brindarles herramientas para que sepan ¿Cómo mejorar? Y ¿A dónde quiero ir?
- Capacitar a los servidores no solamente es beneficioso para el servidor, sino también para el Ministerio pues mejora el rendimiento del trabajador, porque lo hace sentir importante, siente que la institución está invirtiendo en él.
- Cuando una institución invierte en capacitación para los servidores, les da un nuevo enfoque sobre la misión y visión, les recuerda lo importante de su trabajo, los compromete con los valores y objetivos.
- Finalmente es importante citar a Derek Bok “Si crees que la formación es cara, prueba con la ignorancia” y Henry Ford “Sólo hay algo peor que formar a los empleados y que se vayan, no formarlos y que se queden”.

6.4. Incentivos por Crecimiento y Desarrollo – Semestral 2019

Creo en Ti

El servidor que, en el año 2017, tenía pendiente la defensa de su tesis de grado, al momento de finalizar la investigación recibió su título de Ingeniería en Estadística, después de cinco años de haber egresado consiguió su titulación, gracias a su esfuerzo y tenacidad, lo que significó un incentivo para sus demás compañeros de trabajo.

Los dos servidores que estudian Administración de Empresas en el Instituto Técnico Superior Consejo Provincial de Pichincha, han obtenido sus títulos de Técnico y Tecnólogo, lo que a uno de ellos le ha significado un cambio de funciones, aunque con la misma remuneración.

De una pequeña entrevista realizada, se resumen sus respuestas en la siguiente tabla:

Tabla 41

Entrevista a servidores graduados en los años 2019

Nro.	Pregunta	Servidor 1	Servidor 2
1	¿Cómo te sientes al alcanzar tus metas académicas?	“Es satisfactorio el alcanzar un pedacito de la carrera” “Es demostrarme a mismo que sí puedo”	“Es bonito, es gratificante, es saber que puedes hacerlo, saber que pasito a pasito se consiguen las metas”
2	¿Qué te impulso durante todo este tiempo, entre el trabajo y el estudio?	“Mi familia, mis hijos y por supuesto mis amigos, que siempre me alentaban para no decaer”	“Mi jefa primero, porque me decía si puedes dale, mi familia claro, que decía que soy ejemplo para mi hija y mis compañeros de trabajo, que me ayudaban y me daban una mano cuando lo necesitaba”
3	¿Qué recomiendas a quienes estudian y trabajan?	“Que no decaigan, es difícil, pero primero debes creer en ti, para que los demás también crean”	“Que se apoyen en la familia, en los amigos y hasta en el jefe, si es bueno claro”

Fuente: Entrevista servidores graduados

Autor: Paulina Miniguano

7. Indicadores de Clima Laboral año 2019

El viernes 20 de diciembre de 2019, se realiza una nueva encuesta para evaluar cinco (5) de los seis (6) factores de Clima Laboral, estos son:

- Sentido de pertenencia – Espíritu de equipo
- Condiciones físicas de trabajo
- Liderazgo – Mando
- Reto – Metas
- Desarrollo – Responsabilidad
- Reconocimiento

La encuesta se realiza a los siete servidores de Gestión Documental, de ellos cinco pertenecen al grupo de diez iniciales; y, dos son servidores que tienen dos años en los cargos, ingresaron por remplazos de los servidores que renunciaron, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 42

Encuesta final sobre Clima Laboral 2019 – Servidores Gestión Documental

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	RESULTADO
1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI	100%
		NO	0%
	¿Te sientes identificados con ellos?	SI	100%
		NO	0%
2	¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI	100%
		NO	0%
3	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI	100%
		NO	0%
4	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI	100%
		NO	0%
5	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI	100%
		NO	0%
6	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI	86%
		NO	14%
7	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI	29%
		NO	71%
8	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI	100%
		NO	0%
9	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	86%
		NO	14%
10	¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI	71%
		NO	21%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

7.1. Sentido de Pertenencia – Espíritu de Equipo

Habíamos definido al sentido de pertenencia como la satisfacción que tienen los servidores de gestión documental de ser integrantes del Ministerio de Salud Pública, así mismo el espíritu de equipo es el sentimiento de que son una parte importante en el diario trabajar de la institución.

Después de dos años, todos servidores conocen la misión, visión y valores institucionales, conocen además la estructura orgánica y a sus autoridades; pero lo más importante es que conocen la importancia de un buen manejo del archivo, la importancia de que sus certificaciones se encuentran iguales a las originales, lo que ayudo para que este indicador tenga la más alta puntuación. Los resultados finales son los siguientes:

Tabla 43

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental – 2019

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
SENTIDO DE PERTENENCIA	1	¿Conoces la misión, visión y valores de la institución?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%
		¿Te sientes identificados con ellos?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%
	2	¿Formar parte del Ministerio e involucrarte activamente es algo que te satisface?	SI	90%	100%
			NO	10%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Al finalizar la investigación, este indicador muestra el 100% de respuestas afirmativas, lo que demuestra que cuando se transmite la importancia del trabajo del servidor para la institución, y se lo incentiva a ser mejor se logra un sentido de pertenencia.

7.2. Condiciones Físicas de Trabajo

Este indicador no muestra variación desde finales del año 2017, las respuestas se muestran a continuación:

Tabla 44

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental – 2019

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	3	¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%
	4	¿Tienes los recursos suficientes para realizar tu trabajo adecuadamente?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Este indicador no presenta cambios, pues las instalaciones permiten el trabajo de los servidores en un ambiente óptimo, se muestra a continuación fotografías del lugar:



Figura 10. Condiciones físicas de trabajo
Elaboración propia a partir de las oficinas de Gestión Documental

7.3. Liderazgo – Mando

En el año 2019, los servidores tienen dos jefes inmediatos, sin embargo, los dos pertenecen al mismo grupo de trabajo que viene desde el año 2017, por lo que no cambia el personal de mando medio.

Teniendo estos antecedentes, los resultados fueron:

Tabla 45

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental – 2019

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
LIDERAZGO	5	¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Considerando los cambios en el año 2018, este es un indicador que se mantiene al menos mientras no se cambie el nivel jerárquico superior y por ende los mandos medios.

7.4. Reto – Metas

Las metas impuestas por los mismos servidores, son las que se mencionó en los incentivos por cumplimiento de metas, esta son archivo de las acciones de personal del año 2018; y, actualización del archivo de pago del año 2018, metas que se han cumplido al 90%, sin embargo, lo que se resalta es que para los servidores que son jóvenes y están

estudiando buscan otras metas, ya no es únicamente destacarse en el archivo, sino buscar nuevos rumbos y nuevas metas profesionales.

Con estos antecedentes las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 46

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental – 2019

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
RETO	6	¿Consideras a tu trabajo como una meta profesional?	SI	100%	86%
			NO	0%	14%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

7.5. Desarrollo – Responsabilidad

Al momento de finalizar esta investigación, sólo dos servidores han cambiado de actividades dentro del Ministerio, pero con la misma remuneración, como antecedente desde el año 2012 esta Cartera de Estado no ha realizado concursos de méritos y oposición para el personal administrativo, por lo que los servidores no han tenido la posibilidad de concursar para un nombramiento definitivo, han mantenido su trabajo pero no han tenido la oportunidad de crecer o cambiar de actividades, con base en lo expuesto las respuestas obtenidas se muestran a continuación:

Tabla 47

Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental – 2019

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
DESARROLLO	7	¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de la institución?	SI	43%	29%
			NO	57%	71%
	8	¿Consideras que tu trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución?	SI	100%	100%
			NO	0%	0%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

7.6. Reconocimiento

Nuevamente los reconocimientos por escrito no se entregan, sin embargo, se felicitan por el trabajo cumplido de manera verbal, lo que hace que este indicador no se modifique en relación al año anterior. Las respuestas se muestran a continuación:

Tabla 48**Respuesta a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental – 2019**

INDICADOR	Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTA	INICIO	FINAL
RECONOCIMIENTO	9	¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes un reconocimiento?	SI	86%	86%
			NO	14%	14%
	10	¿Consideras que la institución celebra tus logros?	SI	71%	71%
			NO	29%	29%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Conociendo ahora los resultados de la encuesta del año 2019 tenemos el siguiente consolidado:

Tabla 49**Consolidado de respuestas a encuesta de Clima Laboral a Servidores de Gestión Documental año 2019**

INDICADOR	RESULTADOS AFIRMATIVOS	RESULTADOS NEGATIVOS
SENTIDO DE PERTENENCIA	100%	0%
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	100%	0%
LIDERAZGO	100%	0%
RETO	86%	14%
DESARROLLO	65%	36%
RECONOCIMIENTO	79%	22%

Fuente: Entrevistas a servidores

Autor: Paulina Miniguano

Siendo el resultado del clima laboral de 88% de bienestar al finalizar la investigación, el resultado si bien es positivo no muestra avances con relación al año anterior, esto debido a que indicadores de Reto y Desarrollo disminuyeron en el 2019.

8. Comparativo 2017 – 2018 – 2019

Con los resultados de los tres períodos de aplicación de incentivos no remunerados, el consolidado de las respuestas de los servidores de Gestión Documental a la medición de Clima Laboral se muestra a continuación:

Tabla 50

Comparativo de resultado de encuesta de Clima Laboral

AÑOS	2017		2018		2019	
INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
SENTIDO DE PERTENENCIA	93%	7%	97%	3%	100%	0%
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	95%	5%	100%	0%	100%	0%
LIDERAZGO	100%	0%	100%	0%	100%	0%
RETO	80%	20%	100%	0%	86%	14%
DESARROLLO	80%	20%	72%	29%	65%	36%
RECONOCIMIENTO	80%	20%	79%	22%	79%	22%

Fuente: Encuestas

Autor: Paulina Miniguano

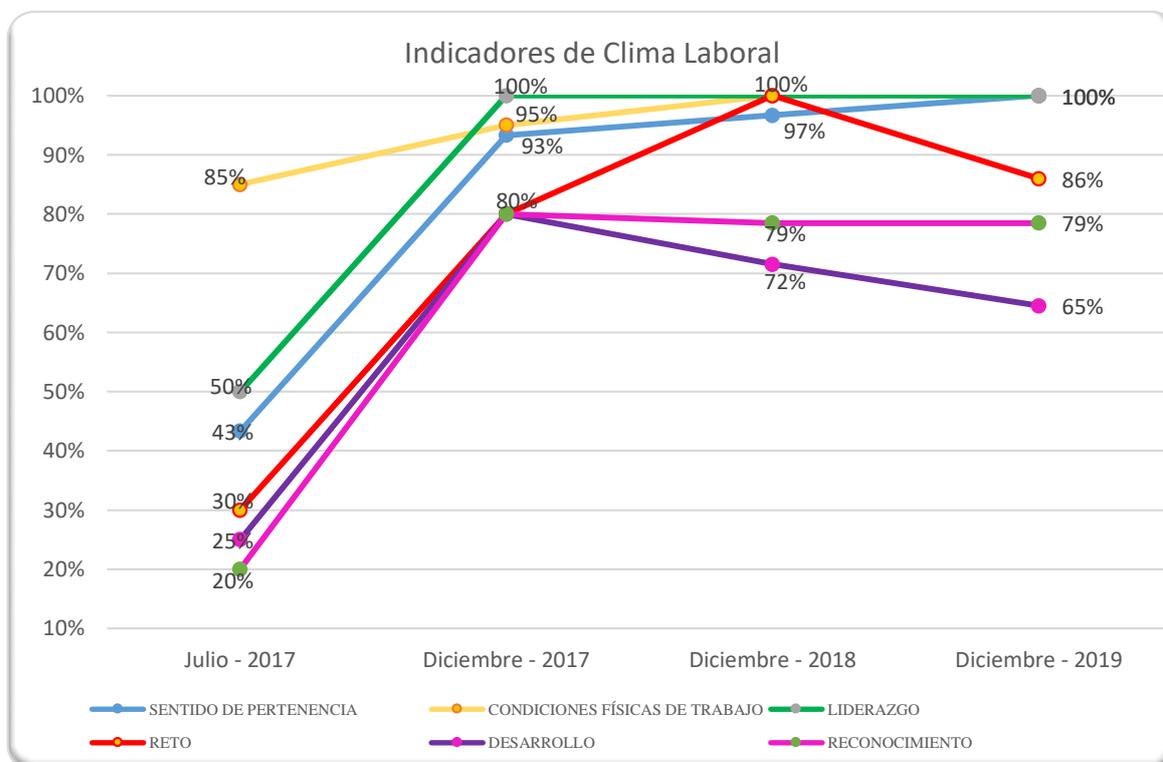


Figura 11. Comparativo de resultado de encuesta de Clima Laboral
Elaboración propia a partir de las Encuestas realizadas

8.1. Comparativo Sentido de Pertenencia

Conocer la institución, sentirse parte de ella y orgulloso de pertenecer a la misma, saber que su trabajo aporta para el crecimiento y desarrollo de las actividades.

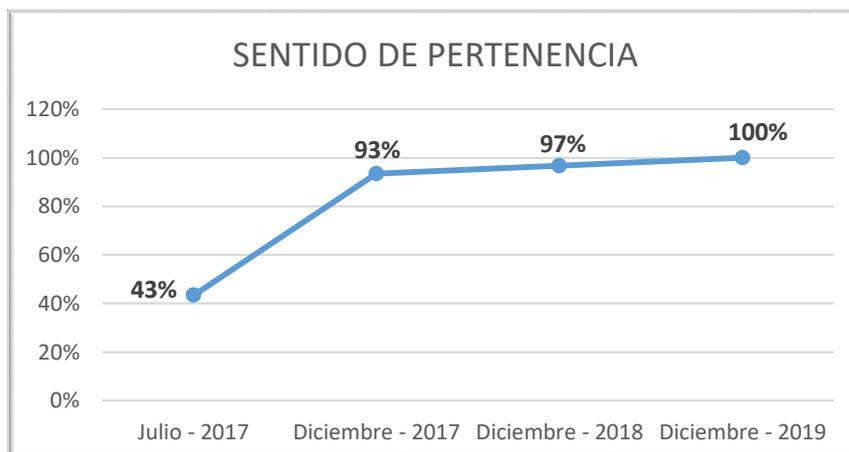


Figura 12. Comparativo Sentido de Pertenencia
Elaboración propia a partir de las Encuestas

Se evidencia que, con la aplicación de incentivos no remunerados, se llegó a cumplir el indicador de pertenecer a una institución, conocerla y ser parte de ella.

8.2. Comparativo Condiciones Físicas de Trabajo

Lugar donde desarrollan el trabajo diario, no solamente las instalaciones físicas sino también la dotación de insumos y materiales.

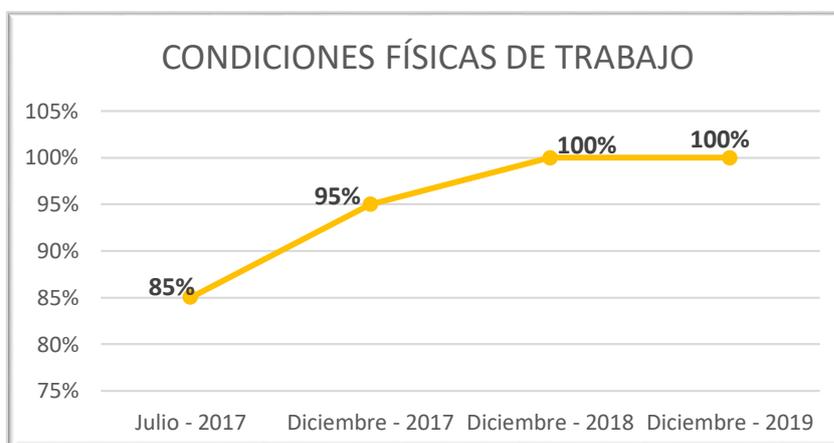


Figura 13. Comparativo Condiciones Físicas de Trabajo
Elaboración propia a partir de las Encuestas

Sobre las condiciones físicas de trabajo, podemos mencionar que éstas mejoraron, pero nunca fueron malas, es un indicador que no tuvo incidencia en la investigación.

8.3. Comparativo Liderazgo

Para la presente investigación, se consideró al liderazgo como la capacidad de dirigir y motivar al equipo de trabajo, para alcanzar las metas en conjunto.



Figura 14. Comparativo Liderazgo
Elaboración propia a partir de las Encuestas

Mencionamos que, al inicio de la investigación, los servidores han tenido varios jefes inmediatos, desde el año 2017 hasta finalizar el año 2019, sólo han tenido dos jefes inmediatos que son del mismo grupo de trabajo, lo que contribuyó a mantener el equilibrio dentro del grupo de servidores.

Pero, esto no habría sido posible si los dos jefes inmediatos no se hubieran comprometido con la comunicación constante, el recibir retroalimentación de sus compañeros, el utilizar las nuevas metodologías de trabajo propuestas desde la lluvia de ideas de los compañeros; y, sobre todo a mantener un buen clima laboral con la empatía en el grupo de trabajo.

8.4. Comparativo Reto

Sobre este indicador, podemos observar que cuando se llega a la cima de un reto en particular, se vuelve necesario un nuevo reto, caso contrario el interés empieza a decaer, tal y como lo muestra la curva de los años de investigación. Ese nuevo reto, puede venir en un nuevo trabajo o un nuevo cargo, ya que implica nuevas responsabilidades.

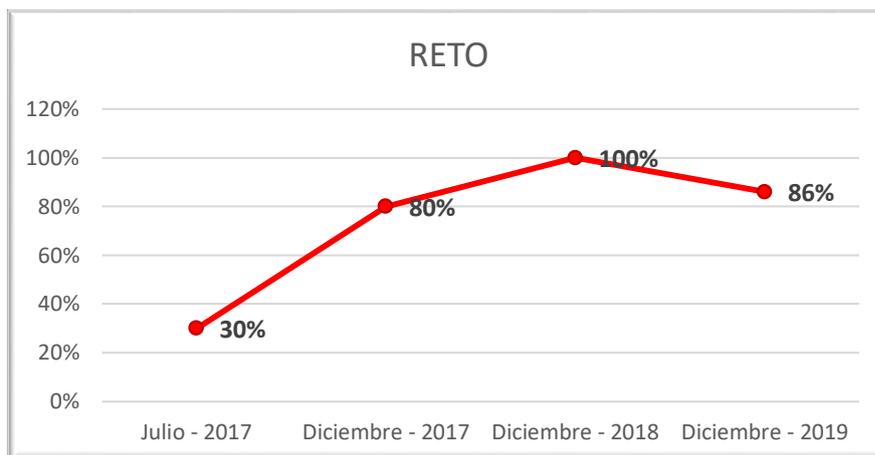


Figura 15. Comparativo Reto
Elaboración propia a partir de las Encuestas

8.5. Comparativo Desarrollo

Posibilidad de los servidores de Gestión Documental de desarrollarse profesionalmente al interior del Ministerio, sin que esto implique el cambio de remuneración.

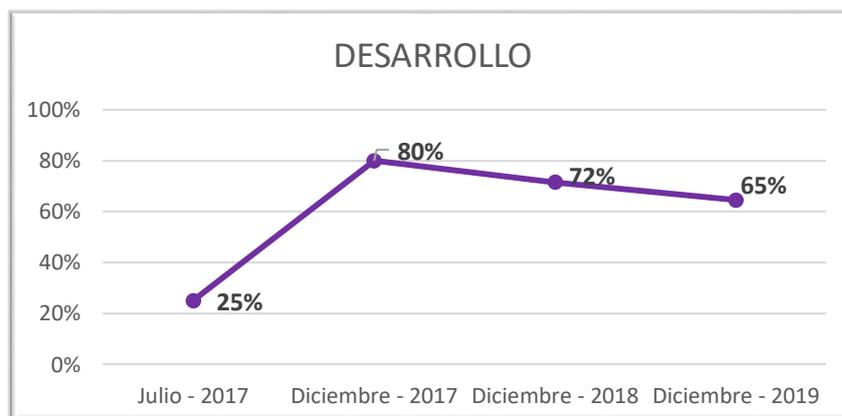


Figura 16. Comparativo Desarrollo
Elaboración propia a partir de las Encuestas

Al igual que el indicador Reto, el Desarrollo muestra una curva descendente, pues al permanecer varios años en el mismo cargo, sin nuevos retos y sin la posibilidad de cambio, su percepción de poder desarrollarse también decae, hay que prestar mucha atención a este indicador, puede mostrarnos una posible renuncia.

8.6. Comparativo Reconocimiento

En la presente investigación, es muy importante el sentimiento del servidor de que su trabajo es reconocido por el jefe inmediato y por el nivel jerárquico superior.

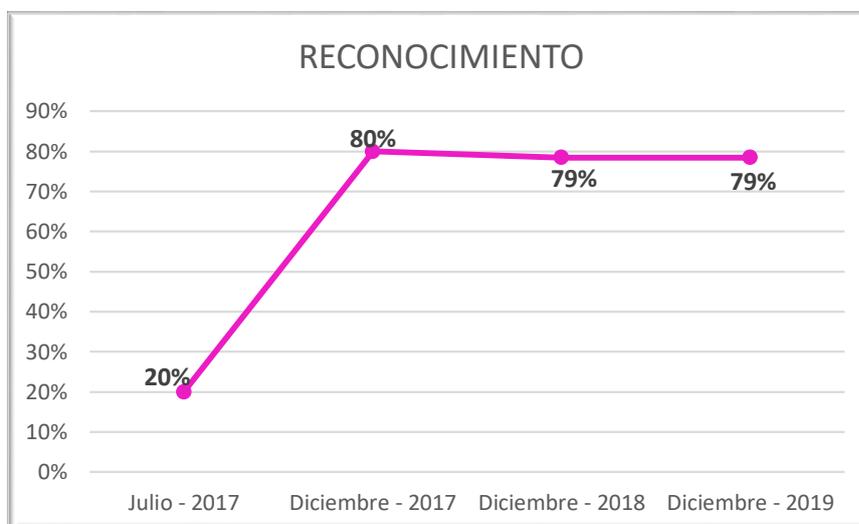


Figura 17. Comparativo Reconocimiento
Elaboración propia a partir de las Encuestas

Este indicador, se mantiene en los últimos años, sin embargo, si no se realizan reconocimientos visibles, más allá del jefe inmediato, puede decaer, pues el ser humano busca el reconocimiento público.

En general mediante el estudio de las Teorías de la Motivación aprendimos que su aplicación está directamente relacionada con la mejora del clima laboral; ya en la práctica en los años de aplicación de incentivos no remunerados en los servidores de Gestión Documental, se evidencio que el clima laboral se incrementó en un 109%.

Tabla 51

Comparativo de Clima Laboral

AÑOS	2.017 Sin incentivos	2.019 Con incentivos
CLIMA LABORAL	42%	88%

Fuente: Encuestas

Autor: Paulina Miniguano

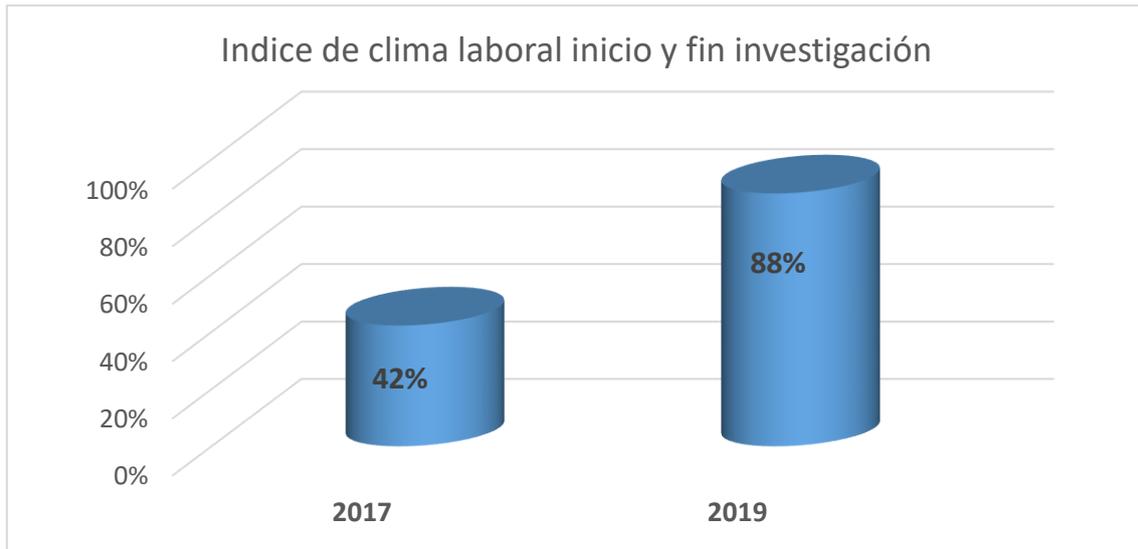


Figura 18. Comparativo Clima Laboral inicio y fin de la investigación
Elaboración propia

En este mismo análisis, es importante analizar el clima laboral en Planta Central quienes no recibieron los incentivos no remunerados detallados en el presente estudio, frente al clima laboral de Gestión Documental donde se aplicaron los incentivos no remunerados.

Para ello, se ha tomado en consideración:

1. El mejor clima laboral que en el año 2017 y 2019 se encontró en la Dirección Nacional de Asesoría Jurídica con un 93% en los dos años.
2. El clima laboral total de Planta Central que se encontró en el año 2017 con 68% y para el año 2019 en el 73%

Tabla 52

Comparativo Clima Laboral en Planta Central

AÑOS	2.017	2.019
DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA	93%	93%
PLANTA CENTRAL	68%	72%
GESTION DOCUMENTAL	42%	88%

Fuente: Encuestas y resultados de clima laboral
Autor: Paulina Miniguano

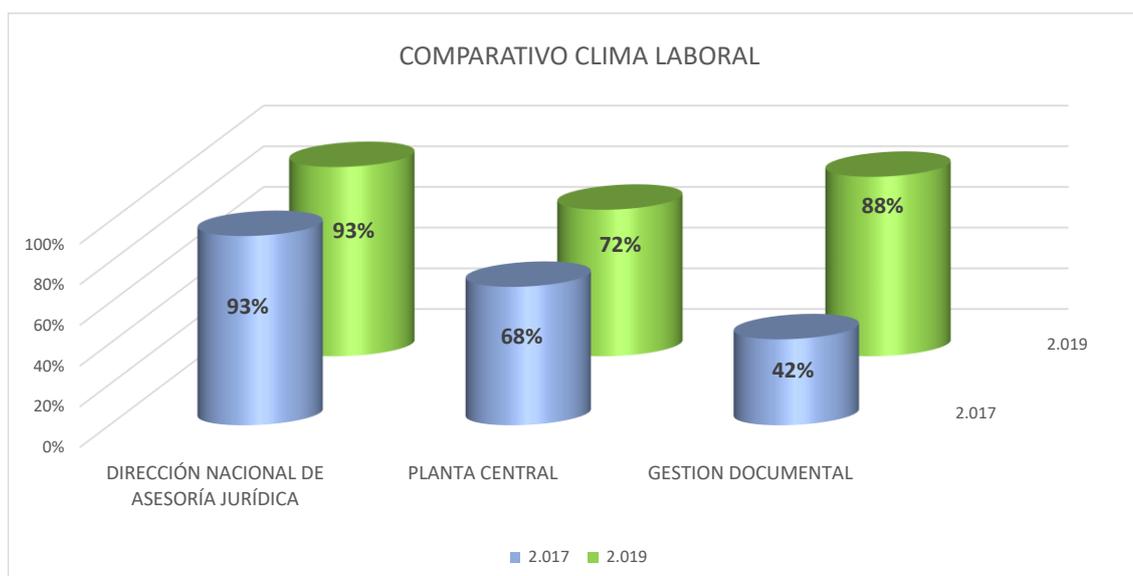


Figura 19. Comparativo Clima Laboral
Elaboración propia

9. Otros incentivos no remunerados

En el año 2018, se dio inicio a la Sala de Apoyo a la Lactancia, donde las servidoras con licencia para el cuidado del recién nacido pueden realizar la extracción de leche materna, con los cuidados y asepsia que las madres y los niños se merecen.

Para una actividad tan normal e importante como la extracción de la leche materna, las servidoras no disponían de un lugar adecuado para realizar esa tarea, usando los baños de la institución y las horas de trabajo además de no poder conservar de manera adecuada el producto, por lo que muchas de ellas dejaban la extracción perjudicando la alimentación de sus hijos, además incrementando las posibilidades de un cáncer de mama.

A pesar de no ser parte del objeto de la investigación, es importante mencionar que la implementación de la Sala de Apoyo a la Lactancia contribuyó para que las madres que se encuentran en período de lactancia, se sientan identificadas con la institución.



Figura 20. Sala de apoyo a la Lactancia
 Fuente: Sala de Apoyo a la Lactancia - MSP
 Autor: Dirección de Comunicación MSP

En una entrevista rápida con varias servidoras, todas manifestaron que el tener un lugar donde extraerse la leche materna y mantenerla con los cuidados que necesita, hasta llegar a su domicilio les ayudó para poder alimentar a sus niños, lo que generó mayor compromiso con la institución.

Cabe mencionar que, con fecha 05 de septiembre de 2018 se expide el Acuerdo Ministerial Nro. 0266 – 2018 donde la Ministra de Salud Pública en uso de sus facultades dispone a las instituciones del Sistema Nacional de Salud, para que de forma obligatoria brinden las facilidades para las madres en período de lactancia, en el mismo se establece que no el tiempo para la extracción de leche materna no será descontado de vacaciones, este es el primer instrumento normativo respecto al establecimiento de lactarios.

Con fecha 23 de abril de 2019, se publica en el Registro Oficial el Acuerdo Interministerial Nro. 003 – 2019, en el cual se expide la Norma Técnica para la adecuación y uso de las Salas de Apoyo a la Lactancia Materna en el Sector Privado.

En esta Sala de Apoyo a la Lactancia, se implementaron dos tipos de incentivos no remunerados:

Collage motivacional

Donde se colocan las fotografías de los hijos de las servidoras, lo que es un aporte motivacional para ellas. Este se colocó en la pared del lactario y las servidoras se llevan el que les corresponde cuando termina su licencia de lactancia.

Diploma de reconocimiento

En el mismo marco de reconocimiento a las madres trabajadoras, cuando culmina su licencia de lactancia, se les entrega un diploma en reconocimiento a su esfuerzo y dedicación.



Figura 21. Reconocimientos Sala de Apoyo a la Lactancia
Elaboración propia a partir de reuniones en la Sala de Apoyo a la Lactancia

Con base en lo anterior, este incentivo no remunerado como es la implementación de la Sala de Apoyo a la Lactancia, que fue desarrollado en otro espacio de manera transversal, es el único que tiene una normativa legal vigente; y, del que se pueden obtener varios beneficios para la madre y el niño.

Conclusiones

1. A través de la literatura especializada conocimos que, para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que pueda hacerlo (medios), que tenga el conocimiento y que quiera hacerlo, lo que comprobamos en el servicio público a través de este tiempo de investigación es que no se cumplen estos tres requisitos, para el caso de los servidores de gestión documental verificamos que pueden hacerlo ya que cuentan con los medios físicos, sobre los conocimientos encontramos que no se brinda la capacitación constante ni siquiera de todo lo que abarca su perfil de puesto; y, sobre el último requisito que quiera hacerlo, la investigación demostró que se aplican incentivos de acuerdo a la autoridad de turno en el nivel jerárquico superior, lo que hace difícil la aplicación de incentivos no remunerados en el servicio público.
2. Sobre las teorías de la motivación específicamente las de contenido, se concluye que se puede aplicar la Pirámide de Maslow en el equipo de gestión documental, quienes al momento de iniciar la investigación se encontraban en el escalón de las necesidades sociales, mientras que al finalizar la misma se encuentran en el escalón de necesidades de estima y algunos servidores incluso en las de autorrealización.
3. Se aplicaron incentivos no remunerados como “Elogios de un minuto”, “Festejo de cumpleaños” y “Capacitaciones” que no necesitaron de la autorización de un jefe de nivel jerárquico superior, lo que demuestra que se puede aplicar incentivos no remunerados en el sector público desde los mandos medios, teniendo una influencia directa en los resultados de Clima Laboral.
4. Los incentivos no remunerados “Reconocimiento por escrito” que necesitan la firma del nivel jerárquico superior, no se entregaron por parte de ninguno de los tres Directores Nacionales, por lo que se concluye que no se puede aplicar este tipo de incentivos en el servicio público, a diferencia del sector privado donde es muy común reconocimientos de este tipo como “El empleado del mes”.
5. Después de realizar los incentivos no remunerados, los indicadores de Clima Laboral que tuvieron cambios significativos fueron “Sentido de pertenencia” y “Liderazgo – Mando”, en el primer indicador se evidencia que menos de la mitad del grupo de trabajo tenía un compromiso con la institución, debido a que no conocía la importancia de su trabajo, al finalizar la presente investigación el total de servidores siente que es una parte importante del Ministerio y que su trabajo

tiene valor, mientras que en el segundo “Liderazgo – Mando” se llega a la conclusión de que tener un jefe inmediato del mismo grupo de trabajo, hace que el indicador se mantenga al cien por ciento en los tres años de investigación, al hablar de jefe inmediato hablamos de un mando medio que se comprometa entre otras cosas a realizar los incentivos no remunerados en el equipo de trabajo.

6. En cuanto a los indicadores que muestran un descenso son: “Reto – Metas” inicia en un nivel muy bajo, porque no existía retos al archivar documentos, sin embargo, al revisar todas las actividades de gestión documental se crean “nuevos retos” lo que hace atractivo y desafiante el trabajo, pero esto sirve únicamente por un tiempo, ya que al ser cargos operativos y tener un Manual de Puestos aprobado, no es posible asignar más o nuevas responsabilidades y el indicador empieza a tener una curva descendente.
7. Otro indicador que muestra un descenso es “Desarrollo – Responsabilidad”, se puede concluir que la percepción de los servidores de poder crecer o desarrollarse hacia otro cargo en el Ministerio, debe ser satisfecha rápidamente de lo contrario empieza a decaer y renunciarán, en el servicio público de acuerdo a la Constitución de la República el ascenso y la promoción deberán realizarse a través de concursos de méritos y oposición lo que imposibilita su cambio.
8. Por lo que se concluye que no es posible el mantener en el tiempo los incentivos para estos dos indicadores Reto y Desarrollo, porque los cargos cuentan con actividades rígidas, sin posibilidad de nuevos desafíos, mientras que el ascenso y la promoción no depende únicamente del desempeño del servidor sino de un concurso abierto de merecimientos y oposición donde se encuentra en las mismas condiciones de cualquier postulante.
9. Con base en lo expuesto, se evidencia que los incentivos no remunerados en el equipo de gestión documental si mejoraron el Clima Laboral en el equipo de trabajo, pero también generaron expectativas que ya la institución no puede entregar, por lo que se puede aplicar para mejorar los indicadores de “Sentido de pertenencia” y “Liderazgo”.
10. En relación con la pregunta central, la motivación a través de la aplicación de incentivos no remunerados de la LOSEP incidió en el incremento del clima laboral en un 106% en Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública desde el 2017 hasta la finalización del estudio en el año 2019.

11. Con relación al primer objetivo específico, se llegó a la conclusión de que la motivación a través de incentivos no remunerados transforma en gran medida la gestión de talento humano, ya que los servidores de Gestión Documental pasaron de sentirse un objeto a sentirse como un sujeto valorado al interior de la institución.
12. Se cumplió el objetivo de diseñar y aplicar un sistema de incentivos no remunerados de la LOSEP para los cargos de Gestión Documental de Planta Central del Ministerio de Salud Pública, concluyendo de que es factible su aplicación dentro de la normativa legal vigente.
13. Finalmente se concluye que la aplicación de incentivos no remunerados en el Área de Gestión Documental del Ministerio de Salud tiene una influencia directa del 106% en los resultados de clima laboral desde el año 2017 al 2019.

Recomendaciones

1. Se recomienda que, al ingreso a cargos operativos, se realice a más de la inducción un acercamiento profundo a la institución y a la importancia del cargo, destacando específicamente que todos son parte de un engranaje y que cada actividad aporta al cumplimiento de la misión, visión y principios institucionales.
2. Es insuficiente el plasmar en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de una institución los incentivos no remunerados, cuando éstos no se implementan o no se continúan en el tiempo, se recomienda que al igual que la evaluación de desempeño anual, el plan de capacitación anual o incluso el plan de vacaciones, se realice el plan anual de incentivos no remunerados que deberá ser aprobado por la máxima autoridad o su delegado y debe ser de ejecución total con seguimiento y monitoreo, sólo así se asegurará su cumplimiento.
3. Se recomienda poner atención al indicador reto y desarrollo, debido a que no se puede cambiar de actividades ya sea por cumplimiento de perfil de puesto, recordemos que son servidores son título de tercer nivel, hacer un cambio administrativo al archivo central puede ser un nuevo reto, no es un cambio de salario, pero si un nuevo reto profesional, así también se puede conservar el talento y experticia de los servidores.
4. Finalmente se recomienda que se realicen reconocimientos por escrito a los servidores, estos pueden ser por desempeño, por cumplimiento de metas, por desarrollo dentro de la institución e incluso por destacarse en los ámbitos deportivos o culturales. Este reconocimiento debe venir desde la Dirección de Talento Humano o la Dirección de Cambio de Cultura y en el caso de un acontecimiento extraordinario de la máxima autoridad o su delegado, ya que ésta es una de los mayores anhelos de los servidores para el archivo en su expediente.

Lista de Referencias

- Aragón, Patricia. 2017, *La importancia de la motivación laboral*. Coontigo servicios.
- Asamblea Constituyente. 2018. *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2010. *Ley Orgánica Del Servicio Público*. Quito.
- Caurin, Juanma. 2017. *Técnicas de motivación laboral*. Emprendepyme.net.
<https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-motivacion-laboral.html>
- Cuesta-Santos, Armando. 2018. «Scielo - Scientific.» *Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa*. 2018.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004
- Cueva, Saby. 2018. *Estudio de la Teoría de Motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bombos de Javier Prado, 2018*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Dimitrova, Ivanka. 2017. *Plan de motivación laboral en la empresa CHG*. 2017: Universidad Politécnica de Valencia.
- Downs, Abrahan. 2014. «*Plan de incentivo como elemento motivacional en las empresas*.» Tegucigalpa: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Fernández, Grisel. 2017. *La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja*. Logroño: Universidad de La Rioja.
- Figueroba, Alex. 2020. «Psicología y Mente.» *La teoría de las motivaciones de David McClelland*. 2020. <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland> (último acceso: 2020).
- Guaraca, Johana. 2018. “*Creación De Una Guía Gastronómica De La Tradición Ancestral De La Pamba Mesa Celebrada En La Parroquia Achupallas, Cantón Alausí, 2018*”. «Pamba Mesa.» Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Hesselbein, Frances. Marshall Goldsmith, y Richard Beckhard. 2006. *El líder del futuro*. Barcelona: DEUSTO.
- Lope, Luis, Carlos Reyna, y Francisco Hernández. 2015. *Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos de los trabajadores*. MBA América Economía.
- López, Laura. 2010. «La Motivación.» *CSIF Revista Digital* (Central Sindical Independiente y de Funcionarios).

- Losada, Carlos. 1999. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Editado por Carlos Losada. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lynn, Naomi. 1999. *Administración Pública, El estado actual de la disciplina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martí, Alberto. 2016. *Curso técnicas de motivación laboral y herramientas*. Madrid.
- Martínez, Paula. 2019. «Psicología-Online.» *Teoría de Herzberg de los dos factores sobre la motivación laboral*. <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html> (último acceso: 2020).
- Masiá, Cristina. 2018. *La evaluación del desempeño por competencias en el ámbito laboral español*. Castello: Universitat Jaume I.
- Miniguano, Paulina. 2019. *Capacitación en "Lineamientos de accionar para Chalecos Rojos" como cumplimiento de los Hitos Estratégicos y Actividades para los primeros 100 días del año 2019*. Informe Técnico, Quito: MSP.
- Morgan, Jesús. 2015. «*La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura*.» Fidelitas.
- MSP. 2014. «Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos.» Quito.
- . «Manual de Puestos. 2014.» *Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de Planta Central*. Quito.
- Mula, Lidia. 2016. *La motivación del trabajador en la empresa*. Alicante: Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Peña, Carlota. 2015. *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Peña, Humberto, y Sabina Villón. 2017. *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Perret, Ricardo. 2016. *El secreto de la motivación*. México.
- Pradas, Claudia. 2019. «Psicología-Online.» *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*. <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html> (último acceso: 2019).

- Romero, Manu. 2016. «felicidadeneltrabajo.es.» *Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos.* <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>.
- Rovira, Isabel. 2020. «Psicología y Mente.» *La Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg.* <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-factor-dual-frederick-herzberg>.
- Ruiz, Laura. 2019. «Psicología y Mente.» *La teoría de fijación de metas de Edwin Locke.* <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke> (último acceso: 2019).
- Sánchez, Laura. 2015. *Incentivos para empleados,* emprendepyme.net., <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>.
- Soto, Christian. 2015. «Propuesta de un manual de evaluación de desempeño basado en competencias para los distintos niveles jerárquicos organizacionales, en la empresa Indiman, ubicada en el departamento de Escuintla.» Escuintla: Universidad Rafael Landívar.
- Sum, Mónica. 2015. «Motivación y Desempeño Laboral.» *Motivación y Desempeño Laboral, Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.* Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Vásquez, Salvador. 2014. «La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas.» *Revista Infoacceso.*