



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Tesis de Posgrado, Magíster.

“La efectividad de una herramienta de feedback de medición de trabajo, de estímulos motivacionales, y seminarios para el trabajo en equipo sobre el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo en una organización del Estado”

Autor: Abg. María Victoria Alvarez

Tutor: Dr. Pablo Perez Vilar

Octubre 2020

Agradecimientos

“Es preciso entender la tesis como una ocasión única para hacer algunos ejercicios que nos servirán mientras vivamos” dice Umberto Eco.

No podría estar más de acuerdo con esta afirmación. Este fue un largo, intenso y gratificante proceso, de mucho aprendizaje. Claro que no fue fácil, por eso agradezco profundamente a quienes me acompañaron y apoyaron.

Especialmente agradezco a mi tutor Pablo, quien con tanta vocación ha tenido una paciencia inagotable, y me acompañó y guio constantemente en este camino, alentándome siempre a seguir.

También agradezco a Susana, quien me abrió las puertas del taller, tan pacientemente.

A mis padres Mirta y Ricardo, que siempre me acompañan y apoyan en cada proyecto que emprendo en este camino al andar.

A mi pareja Fer, quien a su manera me empujó y acompañó a lo largo de este proceso.

A Estefi, Iván, Aldo, Ale, Luis y Delia, mi familia que siempre están.

Y a mi amigo Marley, que es mi compañero.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo profesional fue realizado en el contexto de un proceso de organización desde la Coordinación de una Dirección General de un Ministerio del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Este trabajo propone un diagnóstico del rendimiento, la motivación y el trabajo en equipo de la DGM y sus Gerencias Operativas dependientes; una propuesta de una serie de intervenciones motivacionales y de gestión con su consecuente implementación; y la evaluación y determinación de efectividad de las intervenciones implementadas. Durante los tres (3) años anteriores a la presente intervención los agentes de la Organización experimentaron tres (3) cambios de Ministro. Estos cambios, que no sólo implican la figura principal del Ministerio sino de varios funcionarios y Gerentes, lo cual genera incertidumbre y preocupación en los agentes, por ende desmotivación y bajo rendimiento. Se realizó entonces un estudio del que participaron cincuenta (50) agentes de la DGM en el que se midió mediante un instrumento desarrollado ad-hoc las variables motivación, trabajo en equipo y conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo en forma previa y en forma posterior a las intervenciones practicadas; y respecto a la variable rendimiento laboral, se desarrolló e implementó una herramienta de trabajo para su medición.

Se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en las variables bajo análisis, con tamaños de efectos en las intervenciones (d de Cohen) entre medianos y altos. En cuanto a la herramienta de trabajo la misma resultó efectiva, en base a la mejora en los números que arrojó la herramienta en cuanto a cantidad de expedientes trabajados en cantidad de días promedio, tomando en comparación el primer trimestre de implementación con el último.

Palabras clave: Trabajo en equipo, Motivación, Rendimiento laboral, Herramientas de trabajo, Sector Público

Índice General

Agradecimientos	2
Resumen	3
Índice General	4
Introducción	7
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico	13
1. Motivación	13
1.1. Definición y aspectos relevantes.	13
1.2. Fuentes de la motivación.	16
1.3. Características de la motivación, y componentes.	17
1.4. Ciclo motivacional.	18
1.5. Teorías de la motivación.	22
1.5.1 Teorías de la motivación seleccionadas para el presente trabajo (del tercer grupo).	23
1.5.1.1. Teoría del establecimiento de metas.	24
1.5.1.2. Teoría de la eficacia personal.	25
1.5.1.3. Teoría de las expectativas.	27
2. Trabajo en equipo	30
2.1. Grupos de Trabajo vs. Equipos de Trabajo.	30
2.2. Tipos de Equipos de Trabajo.	34
2.3. Equipos eficaces: modelo, atributos y reglas.	34
2.4. Etapas en la formación de equipos.	37
2.5. Cómo construir el desempeño de un equipo.	39
3. Rendimiento Laboral	42
3.1. Nociones sobre el rendimiento laboral.	42

3.2. Tipos de rendimiento.	45
3.3. Evaluación del rendimiento.	46
3.4. Medición del rendimiento laboral.	48
3.5. Modelo explicativo del rendimiento laboral, y dimensiones.	49
Contexto y características de la Organización	51
Metodología	52
Etapas de evaluación (Fases 1 y 3)	52
a) Población y muestra.	52
b) Tipo de estudio.	53
c) Recolección y análisis de datos.	53
Implementación de acciones (Fase 2)	55
Desarrollo	56
Fase 1 Diagnóstico	56
Etapas Relevamiento Pre-intervenciones.	56
1- Caracterización de la muestra.	56
2- Descripción de variables Pre.	58
Motivación.	59
Trabajo en equipo.	61
Conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo.	63
Capacitaciones.	64
Fase 2 Intervención	66
Etapas Diseño y propuesta.	66
Etapas Implementación.	68
Fase 3 Resultados después de las intervenciones	77
Etapas Relevamiento Post.	77
1- Descripción de variables Post-intervenciones	77
Motivación.	78

Trabajo en equipo.	82
Conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo.	84
Rendimiento laboral	86
2-Diferencia de medias sobre las variables bajo estudio	87
Análisis de las diferencias en la motivación Pre y Post intervenciones.	87
Análisis de las diferencias en el trabajo en equipo pre y post intervenciones.	90
Análisis de las diferencias en el conocimiento de las herramientas de trabajo y los procedimientos pre y post intervenciones.	92
Conclusiones	94
Bibliografía	99
Anexo I Instrumento de medición (pre-post)	101

Introducción

El presente trabajo profesional fue realizado en el contexto de un proceso de organización desde la Coordinación de una Dirección General de un Ministerio del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

La falta de un circuito administrativo que definiera cómo las Gerencias Operativas que dependen de la Dirección General del Ministerio (DGM) tramitan sus actuaciones generaba una diversidad de situaciones e involucrados que imposibilitaban establecer mecanismos de control administrativos y de gestión. Este desorden producía desmotivación y falta de compromiso en los integrantes de los equipos de la DGM, lo que repercutía en su rendimiento. Marian Jaén Díaz (2010) afirma:

Se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento. (p.14)

Los profesionales de los Recursos Humanos, llevan a cabo actividades en sus respectivas organizaciones que están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores. Castillo Contreras (2012) sostiene:

Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Algunos líderes consideran que para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización y si se considera lo que los teóricos en el tema proponen, las necesidades del trabajador así como el nivel en que el trabajo le permite satisfacerlas. (p. 24)

Este autor, también afirma que es importante tomar en cuenta las necesidades de la propia organización, y recomienda para ello tener un sistema de descripción de puestos

y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Grosso (2005) a su vez afirma:

Lo que habitualmente definimos como “organización” en el sentido de su formato, ordenamiento, funciones, procesos normalizados y actividades predeterminadas, no dejan de ser una ficción intelectual si perdemos de vista la naturaleza humana de su composición: la “comunidad” (intereses y expectativas compartidas entre las personas que comparten un mismo ámbito) es lo real, lo que está siempre por encima de cualquier ordenamiento que intentemos y condiciona la efectividad del mismo. (p.1)

Cabe preguntarse entonces cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, y cómo se relaciona esto con la eficiencia de los procedimientos y la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos. Ramírez, Abreu y Badii, (2008) sostienen:

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. (p.146)

El problema de la motivación es fundamental en las Organizaciones, porque empleados insatisfechos producen o brindan servicios de baja calidad, y porque la nueva generación de trabajadores exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no refieren únicamente al bienestar económico.

Sacando las situaciones de extrema necesidad, muchas personas no aceptan un trabajo monótono y aburrido más allá del buen sueldo que les ofrezcan. Y es por ello que las Organizaciones deben tender a proporcionar trabajos más significativos para los trabajadores, de manera que los mismos se sientan interesados e involucrados con el trabajo que desempeñan. De esa forma se logrará un mejor rendimiento laboral, y en el caso bajo estudio, una significativa mejora en la calidad del trabajo de los servidores públicos, que producirá un impacto positivo en la calidad de servicio público que reciben los ciudadanos.

Teniendo en cuenta según Ramírez, Abreu y Badii (2008) “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” (p. 182) resulta un factor clave si se pretende mejorar el rendimiento de la DGM. Esta afirmación se ve reforzada ya que varios autores (Tito & Vargas, 2013) han demostrado que elevar los niveles de motivación eleva el rendimiento laboral.

Por otro lado, Robbins (2009) se realiza la siguiente pregunta: ¿Cómo explicar la popularidad actual de los equipos? Y explica que las organizaciones se reestructuran para competir con más eficacia y eficiencia, recurren a los equipos como la mejor forma de aprovechar los talentos de los empleados. Afirma que los equipos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de grupos permanentes; y que los equipos tienen la capacidad de formarse, actuar, dedicarse a otra cosa y desintegrarse.

Asimismo, este autor destaca que no se deben ignorar las propiedades motivacionales de los equipos, y resalta la importancia del papel que tiene el involucramiento del empleado como un motivador, ya que los equipos facilitan la participación de éste en las decisiones operativas. Por eso, otra explicación de la

popularidad de los equipos es que son un medio eficaz para administrar y democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación de los empleados. No obstante, el hecho de que las organizaciones hayan cambiado hacia los equipos no significa necesariamente que estos sean eficaces siempre.

Es por esto que, el trabajo en equipo resulta otra pieza clave para el rendimiento ya que según (Blanchard & Randolph, 2006) los equipos mejoran la productividad, la satisfacción de las personas y la organización, mientras se optimizan los tiempos de los miembros y se potencia la motivación. Además el trabajo en equipo aporta otros beneficios adicionales como que sus integrantes contribuyen directamente al logro de un objetivo específico, y utilizan su habilidad para resolver problemas relacionados con el objetivo. Más allá de los beneficios socioemocionales como los lazos de amistad, honestidad, compromiso, etc. (Stewart, Manz, y Sims, 2007). Jaen Díaz (2010) explica:

Que la motivación desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, pues muy diversos autores han encontrado una relación significativa entre motivación y rendimiento. Ya en 1960, en un clásico estudio, Vroom trabajando con dos grupos de sujetos, con alta y baja motivación, analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no-verbal y evaluaciones del rendimiento; los resultados indicaron que la habilidad se relaciona con los resultados sólo en los empleados altamente motivados. Los trabajadores con alta habilidad muestran el efecto opuesto cuando no están motivados. Así parece que uno de los determinantes primarios de los resultados del trabajo (cualitativa y cuantitativamente) es la motivación laboral. Estos resultados son corroborados por otros estudios posteriores. (p. 50)

Jaen Díaz (2010) afirma que Blau (1993) descubrió que los componentes de la motivación esfuerzo y dirección contribuían al rendimiento laboral, pero también la combinación de ambos era muy importante; y que Kanfer (1995) señala que la motivación

y el rendimiento presentan una influencia recíproca. No sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento puede afectar a la motivación.

Este trabajo propone el desarrollo y la implementación de una solución al problema descrito anteriormente, trabajando con las tres dimensiones mencionadas y distingue el proceso en tres (3) etapas:

1- Un diagnóstico del rendimiento, la motivación y el trabajo en equipo de la DGM y sus Gerencias Operativas dependientes.

2- Una propuesta de una serie de intervenciones motivacionales y de gestión con su consecuente implementación: jornadas de integración de equipo, desayunos/meriendas semanales, asistencia a capacitaciones y seminarios, elaboración de guías de procedimientos y flujogramas de los trámites, y elaboración e implementación de una herramienta de medición de trabajo.

3-Evaluación y determinación de efectividad de las intervenciones implementadas.

Se intentará demostrar que realizando estas intervenciones se pueden modificar positivamente los constructos en estudio, lo que permitirá funcionar con sinergia a la DGM, trascendiendo la gestión de turno, aportando y contribuyendo al bien común, reivindicando el rol del servidor público y la responsabilidad de mejorar los servicios y la calidad de vida que se brinda a los ciudadanos, bregando por la simpleza del Derecho administrativo, que es un Derecho que acompaña al ciudadano muy fuertemente y que no puede ser un Derecho tan complejo como lo hemos ido haciendo (Gauna, 2018).

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la efectividad de una herramienta de feedback de medición de trabajo, de estímulos motivacionales, y seminarios para el trabajo en equipo sobre el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo.

Objetivos específicos

Describir el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo previo a las intervenciones

Desarrollar e implementar una herramienta de feedback de medición de trabajo

Desarrollar e implementar un plan de intervenciones de estímulo motivacional, capacitaciones y seminarios de trabajo en equipo

Describir el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo luego de haber aplicado las acciones vinculadas con el feedback de medición de trabajo, los estímulos motivacionales y el trabajo en equipo.

Comparar el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo antes y después de la intervención para determinar su efectividad.

Marco teórico

1. Motivación

1.1. Definición y aspectos relevantes.

Robbins (2009) afirma que “los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo”. (p. 175)

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en determinada situación, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana, 1993).

Por otra parte, Del Carmen Castillo Contreras (2012) explica:

La motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización. Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar que el objetivo de la persona inherente a la motivación, debe ser convergente con los objetivos de la organización. (p. 23)

Chiavenato (2009) explica que la motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional, que resulta difícil definirla con pocas palabras y que no existe consenso al respecto. Por lo general, se usan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el

comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Y así como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (Chiavenato, 2009).

Este autor, hace unas “conclusiones iniciales” sobre la motivación, y afirma que varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación. También explica que el concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas, que la motivación de los individuos involucra metas y objetivos, y que las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

Gutiérrez Iriart (2011) citando a Chiavenato, explica que el concepto de motivación es difícil de definir, de manera amplia, motivo es aquello que impulsa una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Las personas son diferentes, porque las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversidad de comportamientos. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también varían, y a su vez las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas (Chiavenato, 1999).

Todas las personas son diferentes, las necesidades también varían, los valores sociales, el azar natural, la capacidad individual, y las herramientas para alcanzar los objetivos también son diferentes. Y asimismo, las necesidades, los valores sociales y las

capacidades de cada individuo varían con el tiempo. Pero el proceso que dinamiza el comportamiento es el mismo en todas las personas, dice Chiavenato (1999) que:

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. (p.6)

De esta forma si un comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y descargará la tensión provocada por aquella. Esta necesidad, una vez satisfecha, deja de ser motivadora de comportamiento. Puede ser que en otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. La motivación humana es cíclica y el comportamiento es como un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades (Chiavenato, 1999). Como resultado del ciclo motivacional que explica este autor, se darán los siguientes supuestos:

1-Necesidad satisfecha: Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

2-Necesidad insatisfecha: Puede originar frustración, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta, el por qué de una conducta hace referencia al concepto de motivación. Y la satisfacción de esa necesidad es transitoria y pasajera, por ende la motivación humana es cíclica: el

comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

1.2. Fuentes de la motivación.

¿Por qué ocurre la conducta? La acción, o la conducta, no ocurren de forma espontánea, ya que son inducidas, bien por motivos internos, bien por incentivos ambientales. Para Gutiérrez Iriart (2011):

El concepto de variabilidad hace referencia, al menos, a dos posibilidades. Por una parte, aquella referida a la amplia gama de manifestaciones conductuales cuando el abanico de posibles situaciones estimulares es amplia. Por otra parte, y de forma más restrictiva, cuando nos centramos en una y la misma situación estimular. Esta segunda posibilidad, el concepto de variabilidad es más específico, haciendo referencia, por una parte, a las diferentes manifestaciones conductuales mostradas por dos personas ante una misma situación estimular y, por otra parte, a las diferentes manifestaciones conductuales mostradas por una misma persona ante una misma situación estimular en dos momentos diferentes. En cualquiera de los casos, parece claro que existe una premisa motivacional básica en la conducta de cualquier organismo: el hedonismo psicológico (Beck 2000).(p.34).

De acuerdo al Diccionario de Psicología y Científica y Filosófica (sin año):

La motivación fundamental del ser humano es la búsqueda del placer y la huída del dolor. En filosofía encontramos esta tesis principalmente en la escuela de Epicuro, y en psicología en varias corrientes: el psicoanálisis (la importancia que Freud otorga al principio de placer) y, con más claridad en el conductismo de Skinner y su referencia a los refuerzos y los castigos como modelos básicos del aprendizaje en humanos y animales. (p. 1)

La Revista Electrónica de Motivación y Emoción (1997) informa que las fuentes de la Motivación refieren a aquello que origina los estímulos que activan a un individuo;

en cuanto a las fuentes internas de la motivación se encuentran la historia genética (efectos del proceso de la evolución sobre la especie humana), la historia personal (experiencia de cada individuo desde su nacimiento) y las variables psicológicas (la propia individualidad de cada ser humano); y en cuanto a las fuentes ambientales, se refieren a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo, ejercen su influencia sobre éste. Son los incentivos, considerados como estímulos que motivan la conducta.

Y citando a Biner, Huffman, Curran y Long, 1998, La Revista Electrónica de Motivación y Emoción (1997) explica que:

La conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce, o no está presente, o está, pero de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca la conducta motivada (s/n).

1.3. Características de la motivación, y componentes.

La Revista Electrónica de Motivación y Emoción (1997) explica que la Motivación se refiere a un proceso dinámico interno, y que como proceso que es, puede implicar cambio o variabilidad.

Asimismo Chiavenato (2009) afirma que la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí: necesidades, impulsos e incentivos.

1-En cuanto a las necesidades, explica que aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. Una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, y el organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

2-En cuanto a los impulsos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades.

El impulso genera un comportamiento de búsqueda para identificar objetivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Afirma este autor que cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación, la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

3-En cuanto a los incentivos, al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

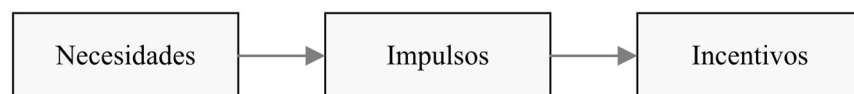


Figura 1. Un esquema simple del proceso de motivación. Chiavenato, 2009, p. 238.

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados.

1.4. Ciclo motivacional.

La motivación posee aspectos biológicos y culturales de los que es difícil prescindir. Así, muchos de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta el ser humano tienen connotaciones sociales.

Retomando a Chiavenato (1999) y el ciclo motivacional, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado: existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado: los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo. (p. 6)

Chiavenato (2009) afirma que las necesidades varían en los individuos y producen diversos patrones de comportamiento. No obstante, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. Explica que en una primera instancia, las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo cual desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. Posteriormente, en una segunda instancia, la persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia con lo cual surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso). Posteriormente, en una tercera instancia, puede darse que la persona satisfaga la necesidad, con lo cual el proceso de motivación habrá tenido éxito (elimina o reduce la carencia), pero también puede suceder que por algún obstáculo no logre la satisfacción, y surja la frustración, el conflicto o el estrés. En una cuarta instancia, esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa o sanción para la persona. Y aquí es cuando se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.



Figura 2. Modelo simple del proceso de motivación. Chiavenato, 2009, p. 239.

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede generar frustración, conflicto o estrés, llevando a ciertas reacciones como la desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente), agresividad (física, verbal, etc.), reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.) ó alineación, apatía y desinterés (Chiavenato, 2009).

El modelo de la figura citada ut supra, de acuerdo a este autor, se puede enriquecer con muchos otros factores individuales, como el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo.

Gutiérrez Iriart (2011) dice que:

La secuencia para explicar el proceso motivacional sería la siguiente: estímulo, percepción, evaluación-valoración, elección de la meta, decisión de actuar, conducta motivada, y control del resultado. A lo largo del proceso, es habitual que el individuo

realice los pertinentes ajustes atribucionales acerca de los resultados que va obteniendo con sus conductas, con lo cual se puede entender la propia dinámica del proceso motivacional, así con la eventual persistencia o abandono de las conductas dirigidas a la obtención de la meta en cuestión. (p.37)

Asimismo, este último autor afirma que el término “Homeostasis” es utilizado en muchos campos (biología, fisiología, cibernética, etc.) y en todos los casos tiene el mismo significado, “equilibrio”. En este caso, un equilibrio entre nuestras necesidades y su satisfacción. Y explica que cuando las necesidades no son satisfechas, se produce un desequilibrio interno que se trata de eliminar para buscar el equilibrio, a través del “comportamiento” que nos permita satisfacer las necesidades. En una organización, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.) (Gutiérrez Iriart, 2011).

Por ello, habrá de relacionar de forma coherente y adaptativa el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de cada individuo, porque las metas dirigen al individuo, dependiendo de las condiciones del estímulo, y la motivación moviliza las acciones pertinentes, hacia la dirección pretendida por la Organización.

Chiavenato (2009) propone un modelo integral del ciclo motivacional apelando a las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología, que influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Explica que éstos son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta en el proceso motivacional.

Chiavenato (2009) afirma que:

Otra variable importante es la satisfacción, es decir, la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas. A pesar de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. Este autor explica que la motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación. (p.240)

1.5. Teorías de la motivación.

De acuerdo a la clasificación empleada por Porter, Bigley y Steers (2003), se puede hacer una distinción fundamental, en función de que se trate de teorías centradas en la persona, en el contexto y en las relaciones entre ambos.

Primer grupo: teorías basadas en la persona. En los años 40 del siglo pasado, la psicología humanista se incorpora a esta área, y se introducen conceptos como el desarrollo, autoestima y autorrealización entre las necesidades que las personas buscan cubrir por medio del trabajo. Entre ellas: Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1943), Teoría X/Y (Mc Gregor, 1960), Teoría de los motivos sociales (McClelland, 1961), Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1980).

Segundo grupo: Teorías centradas en el contexto (conductuales) Entre ellas: Teoría de la reducción del impulso (Hull, 1952), Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante (Skinner, 1953).

Tercer grupo: Teorías centradas en la relación entre la persona y el contexto. Las teorías incluidas en este tercer grupo, consideran tanto los factores cognitivos como los psicosociales y han sido muy utilizadas para explicar la motivación en el área laboral.

Entre ellas: Teoría de las expectativas (Vroom, 1964), la Teoría de la equidad (Adams 1965), la Teoría de la eficacia personal (Bandura, 1986, 1988), Teoría sobre el establecimiento de metas (Locke y Latham 1990), Teoría de la identidad social (Tajfel 1972, 1978), y el modelo Psicosocial de Fernández- Seara (1996).

1.5.1 Teorías de la motivación seleccionadas para el presente trabajo (del tercer grupo).

El deseo de tener un trabajo interesante parecería ser importante para casi todos los trabajadores. Para Robbins (2009) las teorías contemporáneas de la motivación si bien son varias las que tienen apoyo empírico, ello no implica que las teorías se anulen entre sí, y explica que para él las mismas resultan complementarias.

Dadas las características del presente trabajo, se realizarán las intervenciones complementando la Teoría del establecimiento de metas (rendimiento), la Teoría de la eficacia personal (confianza en alcanzar la meta) y la Teoría de la Expectativa (relación acción-resultado).

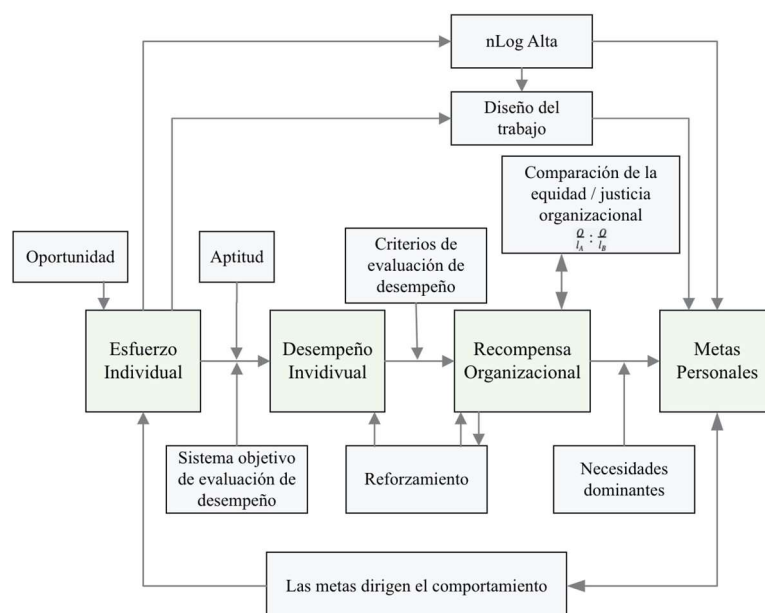


Figura 3. Integración de las teorías contemporáneas de la motivación. Robbins, 2009, p. 200.

1.5.1.1. Teoría del establecimiento de metas.

De acuerdo a lo que expresa Robbins (2009), las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas tienen resultados impresionantes en términos del efecto que generan sobre el rendimiento, lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación. Y tanto la teoría del establecimiento de metas como la de las expectativas hacen énfasis en el cumplimiento de metas y en el pensamiento racional e individual. Robbins (2009) explica que:

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

(p. 185)

Este autor afirma que “Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño.”(p.185) y explica que si bien es lógico suponer que entre más fáciles sean las metas, más probable será que se acepten, una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

¿Por qué motivan las metas difíciles? Robbins (2009) afirma porque dirigen la atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Porque las metas difíciles capturan la atención y hace que uno se concentre. Asimismo, porque energizan debido a que hay que trabajar más duro para alcanzarlas, cuando las metas no son fáciles

las personas persisten en tratar de lograrlas. Y porque nos llevan a descubrir estrategias para realizar un trabajo o una tarea en forma más eficaz.

Robbins (2009) sostiene que:

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada –con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso– es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente. (p.186)

Es importante establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Hay cuatro ingredientes comunes para los programas de administración por objetivos (Robbins, 2009). Estos son el establecimiento de las metas, la participación en la toma de decisiones (inclusive la participación en el establecimiento de metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.

1.5.1.2. Teoría de la eficacia personal.

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea (Robbins, 2009). Cuanto mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. En las situaciones difíciles puede pasar que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán de vencer al desafío. Los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con

poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa (Robbins, 2009).

Este autor, sostiene que las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza.

Robbins (2009) explica que de acuerdo con Bandura (1986) existen cuatro fuentes para mejorar la eficacia personal. La más importante de mejora de la eficacia personal es el dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. La lógica de esta fuente es que si en el pasado se ha sido capaz de realizar con éxito un trabajo, entonces se desarrolla más confianza en que se podrá hacer en el futuro.

Luego la segunda fuente de mejora la llama modelado indirecto, que consiste en que se tiene más confianza si se observa a alguien hacer una tarea, porque se percibe como similar a la persona que se observa.

La tercera fuente es la persuasión verbal, lograr más confianza debido a que alguien consigue convencer a otro que éste tiene las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica, y un líder de equipo también debe utilizarla.

Por último, “la sacudida” que consiste en que la persona se “mentaliza” y ese estado de energía hace que realice mejor la tarea.

Robbins (2009) sostiene que la mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es a través del Efecto Pigmalión o del Efecto Galatea, que es una forma de profecía autocumplida, por la que si se cree que algo es verdad se convertirá en verdad. En dicho efecto la eficacia personal aumenta al comunicar al profesor o supervisor de un individuo que éste tiene mucha habilidad.

Este autor resalta que la inteligencia y la personalidad no se encuentran en la lista de Bandura, pero que una gran cantidad de investigaciones muestran que inteligencia y personalidad (en especial la meticulosidad y la estabilidad emocional) incrementan la eficacia personal. Robbins (2009) explica que:

Dichas características individuales se relacionan con tanta intensidad con la eficacia personal (es más probable que la gente que es inteligente, meticulosa y con estabilidad emocional tenga más eficacia personal, que quienes tienen bajas calificaciones en tales características) que algunos académicos afirman que la eficacia personal no existe.(p.191)

Para Robbins (2009) esto significaría que la eficacia personal sólo es el subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable.

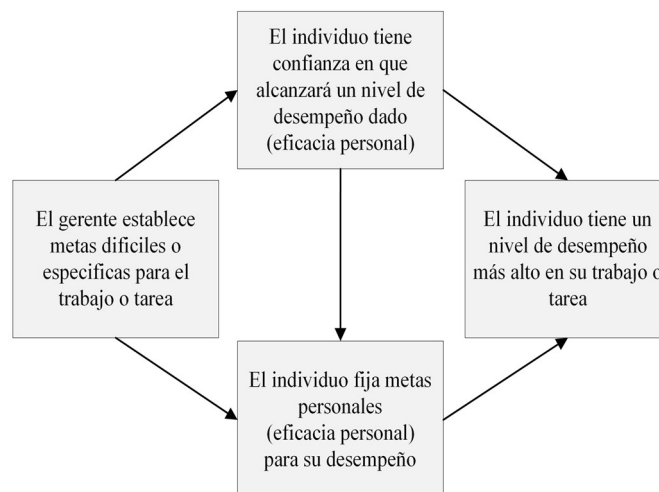


Figura 4. Efectos conjuntos de las metas y la eficacia personal en el desempeño. Robbins, 2009, p. 189.

Para este autor, de manera consistente con la teoría del establecimiento de metas, el nexos metas–esfuerzo pretende recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

1.5.1.3. Teoría de las expectativas.

Robbins (2009) afirma que actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. “La teoría de las

expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo”. (p.197)

Robbins (2009) explica que:

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. (p.197)

Siguiendo a este autor, la teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño. Por ejemplo: Si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?

2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea. Por ejemplo: Si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales?

3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. Por ejemplo: Si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?

Robbins (2009) aclara que los intentos de validar esta Teoría se han visto complicados por problemas metodológicos, de criterio y medición, y advierte que deben tomarse con precaución los numerosos estudios que pretenden apoyarla o refutarla.

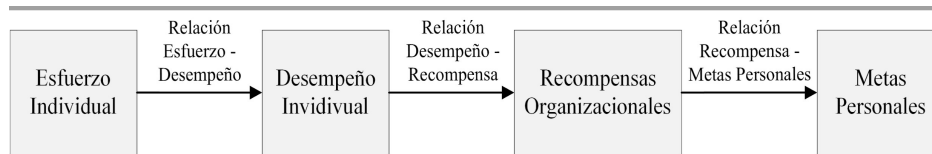
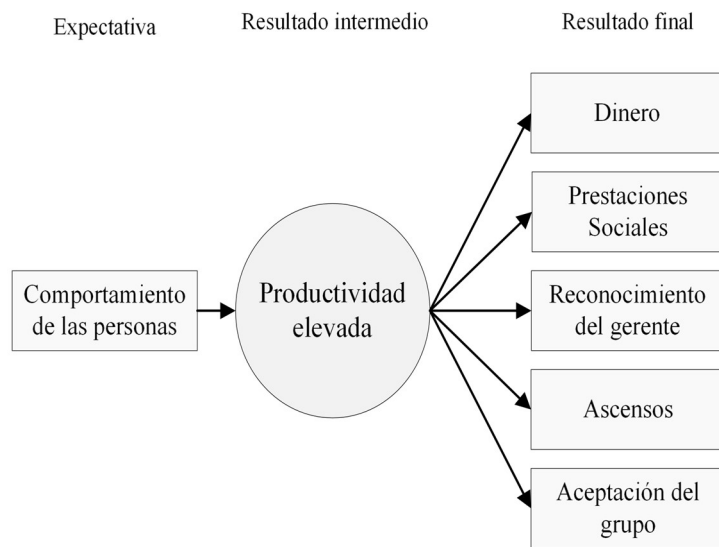
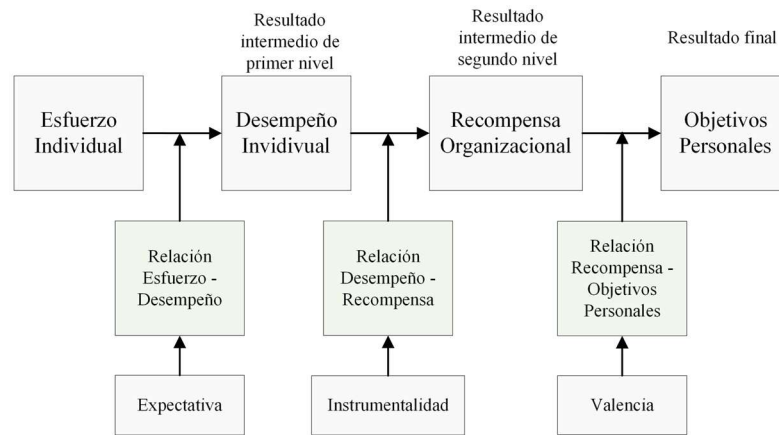


Figura 5. Teoría de las expectativas. Robbins, 2009, p. 197.

Chiavenato (2009) explica que la teoría de las expectativas:

Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen. La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. (pp. 251-252)

Y citando a Vroom, Chiavenato (2009) dice que hay tres factores que determinan la motivación de una persona para producir. El primero son los objetivos individuales, la fuerza del deseo de alcanzar dinero, aceptación social, reconocimiento, etc. El segundo factor es la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de objetivos individuales, si una persona tiene como objetivo obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Por el contrario, si cree más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel, ya que producir más podría provocar el rechazo de éste. Como tercer factor, la percepción de influir en el propio nivel de productividad, porque si una persona considera que hacer un gran esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.



Figuras 6 y 7. Modelo y aplicación de las expectativas motivación. Chiavenato, 2009, p. 253.

2. Trabajo en equipo

2.1. Grupos de Trabajo vs. Equipos de Trabajo.

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados. Los grupos no se convierten en equipos simplemente porque alguien los llama así, la totalidad de la fuerza de trabajo de una organización grande y compleja nunca es un equipo (Katzenbach y Smith, 2000).

Robbins (2009) ha definido el término “grupo” como dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Dice que

“un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.” (p.323)

Y este autor afirma que los grupos de trabajo no se involucran en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto, siendo su rendimiento la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes; por ende no existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que lo que aporta cada uno individualmente.

Chiavenato (2009) explica las principales diferencias entre los grupos de trabajo y los equipos. Al grupo de trabajo le atribuye un solo líder muy fuerte, y una responsabilidad individualizada de sus integrantes, mientras que el equipo tiene funciones de liderazgo compartidas, y una responsabilidad individual y colectiva de sus miembros. Asimismo, el propósito de un grupo de trabajo es el mismo que el de la organización, y genera productos individualizados, mientras que el equipo tiene un propósito específico y crea productos colectivos.

Continúa este autor explicando que el grupo de trabajo promueve reuniones eficientes y mide la eficacia con indicadores indirectos, mientras que el equipo fomenta reuniones abiertas y constantes para la resolución de problemas, y mide la eficacia por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo (indicadores directos). El grupo de trabajo discute, decide y delega, por otro lado el equipo discute, decide y hace, la diferencia entre el grupo de trabajo y el equipo es la misma que hay entre una ciudad y una comunidad, entre un barrio y una vecindad (Chiavenato, 2009).

Robbins (2009) afirma que “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.” (p.323)

Pero no hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva, y llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Este autor explica entonces que los equipos eficaces tienen ciertas características en común, y que si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.

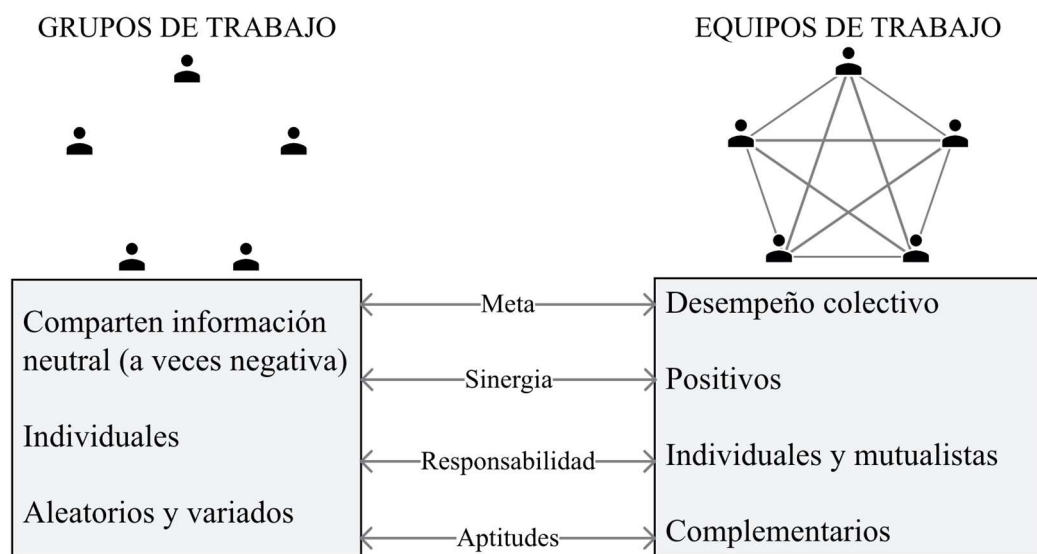


Figura 8. Comparación entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo. Robbins, 2009, p.

324.

Alcaraz Rodríguez (2011) señala que para lograr el desempeño adecuado de un equipo de trabajo es necesario cumplir con algunas condiciones, entre ellas: tener presente un objetivo común (motor que los mueve a trabajar para lograrlo); tener competencias diversas (complementarse y permitir la generación de la sinergia); tener actividades estructuradas, planeadas y bien definidas hacia el cumplimiento de las metas u objetivos trazados; las tareas deben repartirse con equidad entre los integrantes; debe haber una buena coordinación de sus labores, e integrar las diversas funciones y actividades desarrolladas por las personas que lo conforman; debe existir un liderazgo, a fin de que conduzca a los demás al logro de las metas de la mejor manera; es indispensable una

óptima comunicación entre todos los integrantes, en la cual la tolerancia desempeña un papel decisivo; y que haya mecanismos de autorregulación y control en el equipo, así como una supervisión de calidad (proceso de mejora continua en la labor del equipo).

Katzenbach y Smith (2011) afirman que “los equipos y el buen desempeño son inseparables: no se puede tener uno sin el otro.” (p.2)

Estos autores explican que para comprender cómo los equipos alcanzan un desempeño extra, se debe distinguir entre equipos y otras formas de grupos de trabajo, y para ello elaboraron el siguiente cuadro didáctico:

No todos los grupos son equipos: cómo advertir la diferencia

Grupo de trabajo	Equipo
• Líder fuerte y claramente enfocado. • Responsabilidad individual • El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización • Productos de trabajo individuales • Sostiene reuniones eficientes • Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como desempeño financiero de la empresa) • Discute, decide y delega	• Roles de liderazgo compartidos • Responsabilización individual y mutua • Propósito específico de equipo que es alcanzado por el propio equipo • Productos de trabajo colectivo • Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas • Mide el desempeño directamente evaluando los productos de trabajo colectivo • Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto.

Figura 9. Diferenciar grupos de equipos. Katzenbach y Smith, 2011, p. 120.

2.2. Tipos de Equipos de Trabajo.

Robbins (2009) clasifica los tipos de equipos de trabajo en 4, como los más comunes: 1- Para resolver problemas, 2- Autodirigidos, 3- Transfuncionales, y 4-Virtual.

Haciendo aquí en el presente trabajo, hincapié en la primera categoría de la clasificación, Robbins (2009) explica que es común que estos equipos (“para resolver problemas”) estén compuestos por 5 a 12 empleados que trabajaban por horas para el mismo departamento y que se reúnan cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. Es un equipo para resolver un tema específico, con un objetivo determinado.

Robbins (2009) afirma que “Los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.” (p.324)

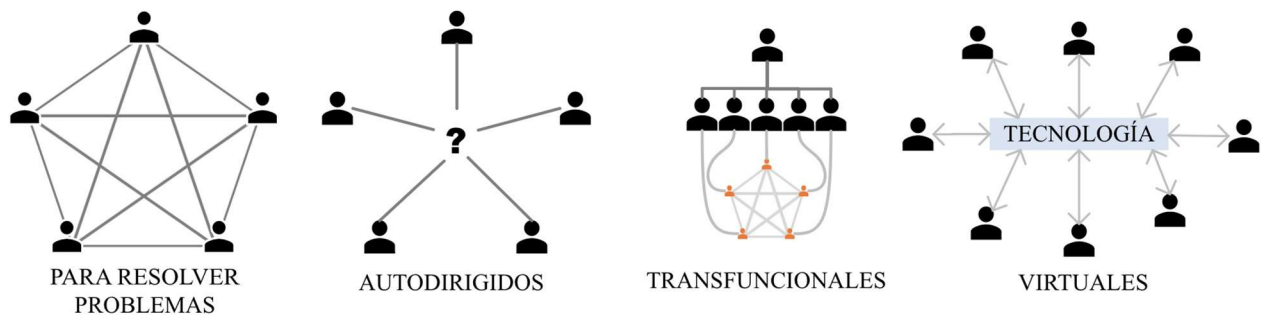


Figura 10. Cuatro tipos de equipos. Robbins, 2009, 324.

2.3. Equipos eficaces: modelo, atributos y reglas.

Robbins (2009) explica que:

No son escasos los esfuerzos por tratar de identificar los factores relacionados con la eficacia de los equipos. Sin embargo, estudios recientes han tomado lo que una vez fue

una “verdadera lista de supermercado de características” y la organizó en un modelo relativamente centrado. (pp. 326-327)

Este modelo, para el autor Robbins (2009) resume lo que se sabe actualmente de aquello que hace eficaces a los equipos, con dos salvedades que marca el autor a tener en cuenta: 1) Los equipos difieren en forma y estructura, entonces sugiere no hacer una aplicación rígida de las características; 2) El modelo supone que ya se ha determinado que el trabajo en equipo es preferible sobre el trabajo individual.

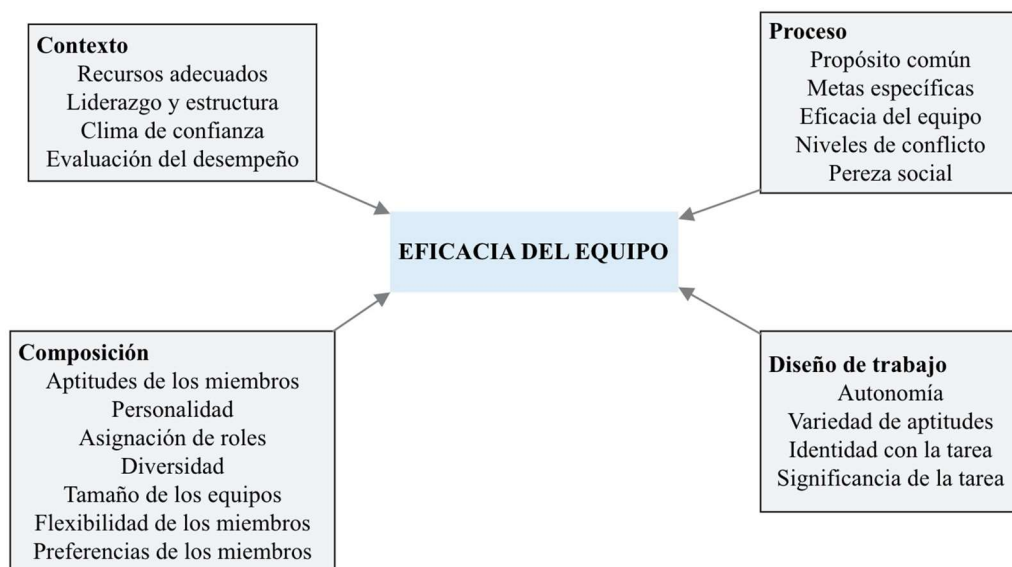


Figura 11. Modelo de eficacia del equipo. Robbins, 2009, 328.

Por otro lado, Alcaraz Rodríguez (2011) define que “Un equipo efectivo es algo más que un simple grupo de individuos cuya coordinación de esfuerzos es buena. Constituir un grupo de alto desempeño, o altamente efectivo, requiere algunas características que les permitan alcanzar resultados de excelencia”. (p.19)

Y continúa este autor citando a Buchholz (1993) proponiendo siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia (efectivo), a saber:

1. Liderazgo participativo que fomente la interdependencia entre los miembros.
2. Responsabilidad compartida que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y, de esa manera, propiciar un compromiso voluntario.

3. Una comunidad de propósito; es decir, los integrantes conocen cuál es su razón para pertenecer a ese equipo y, también, cuál es su función dentro de él.
4. La buena comunicación que permite un ambiente de confianza y aceptación.
5. La mira en el futuro, tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo. Esto es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.
6. Concentración en las tareas que se acuerdan en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación.
7. Respuesta rápida y proactiva; es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades. (p.19)

Este autor sostiene que los equipos eficientes tienen ciertas reglas o determinada estructura, y que ya no es posible dar por hecho que un equipo será bueno sólo por aglutinar gente con el talento suficiente para realizar algún trabajo mejor que otros.

Asimismo Alcaraz Rodríguez (2011) afirma que en cada grupo de trabajo se deben poner reglas, a fin de tener un orden, y entre ellas sugiere escuchar activamente a los miembros, estimular la formación de ideas y construirlas con base en las del resto de los participantes, dar crédito a los otros por las sugerencias que presenten, distribuir funciones y responsabilidades, estructurar las reuniones para facilitar el flujo de información, acordar en un clima democrático las obligaciones y derechos, lo que se debe hacer y lo que no, evaluar y revisar las reuniones y actividades realizadas para conocer el grado de avance que llevan, así como conocer en qué punto del plan se encuentran.

Alcaraz Rodríguez (2011) explica que:

Debe quedar asentado qué es de esperar que los integrantes sean responsables de sus actividades para el constante avance del proyecto, así como del cumplimiento y desempeño óptimo de cada quien. El equipo debe implantar sus normas, de acuerdo con su forma de ser, además de establecer los mecanismos de sanción en caso de que no se cumplan las reglas. Cuando haya problemas con estos aspectos, los participantes

deberán hacer modificaciones en su forma de trabajo y aplicar las penalizaciones que se hayan acordado, con el propósito de que se regule el comportamiento conjunto respecto del proyecto. (p.26)

Y sugiere que dentro de la estructura de un equipo de trabajo conviene tomar en cuenta algunos aspectos, como por ejemplo: el grupo debe estar compuesto de la manera más heterogénea posible para que las habilidades alcanzadas sean mayores, y promover la participación conjunta; generar un ambiente de confianza y armonía que permita a los miembros favorecer la cooperación. Siempre que exista amistad dentro del grupo de trabajo, las situaciones se harán más llevaderas y los conflictos se solucionarán más rápida y fácilmente.

2.4. Etapas en la formación de equipos.

Alcaraz Rodríguez (2011) citando a Bolaños (2005) y Stewart y otros (2003) explica que para lograr una estructura o formación efectiva de un equipo, éste deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo.

Etapa 1. Formación (individualista), que es cuando se conforma el grupo, cada integrante tiene una actitud de incertidumbre hacia los demás, prima una atmósfera de inseguridad, cada participante trata de mostrar sus habilidades y fortalezas, se establece un ambiente de competencia e individualidad. Es la etapa de presentación de los integrantes.

Etapa 2. Poder (identificación), en esta etapa los integrantes del equipo comienzan a establecer las metas y a catalogar las competencias de cada uno. Es la etapa de definición de las funciones e inicio de la acción.

Etapa 3. Regulación (integración), cuando los miembros se conocen e identifican, inicia el verdadero trabajo en equipo, poco a poco empiezan a ayudarse entre sí, da lugar al establecimiento de reglas.

Etapa 4. Actuación (resultados), que es la fase del crecimiento, los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo conjunto, tienen una misma dirección: conseguir las metas establecidas. Todos tienen las mismas expectativas y cada uno acepta las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan.

Este autor hace hincapié en que es importante establecer bien los perfiles de las personas que formarán parte del equipo y, observar algunas características básicas que todo miembro del equipo debe tener: honestidad, responsabilidad, compromiso, disposición para trabajar en conjunto, orientación a la calidad y a la mejora continua, iniciativa, entusiasmo, capacidad de comunicación, organización y formalidad.

Por último, (Alcaraz Rodríguez, 2011) explica que:

Se debe considerar que el trabajo en equipo no es algo que se practique (aunque sí se predique) con mucha facilidad en las instituciones educativas, y por esto mismo la formación de equipos efectivos no resulta natural; de hecho, a veces es necesario “remar contra la corriente” en la organización y desarrollo de estos grupos, por lo que debe observar con mucho cuidado aquellos elementos y aplicarlos de la mejor manera posible, para que el equipo se pueda integrar y opere con un alto desempeño y en forma eficiente, a la brevedad. (p. 27-28)

Asimismo, Robbins (2009) propone un esquema para conformar equipos eficaces:

1-Selección: contratar jugadores de equipo que además de la capacidad técnica para el trabajo, cumplan con sus roles en el equipo y con los requerimientos técnicos. Porque muchas veces hay candidatos a un puesto que no tienen aptitudes para trabajar en equipo.

2-Capacitación: crear jugadores de equipo. Una gran proporción de las personas que crecieron en los logros individuales puede ser capacitada para convertirse en jugadores de equipo, experimentar la satisfacción que proporciona el trabajo en equipo.

3-Recompensas: incentivar para ser un buen jugador de equipo. El sistema de recompensas necesita ser rediseñado para que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos. Debe darse reconocimiento por la eficacia como miembros colaboradores de un equipo. Lo que no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se equilibren con otras que se aportan al equipo. Por ejemplo capacitar a colegas nuevos, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a resolver conflictos y dominar habilidades nuevas que el equipo necesite y de las que se carece.

Por último, afirma Robbins (2009) que:

No hay que olvidar las recompensas intrínsecas que los empleados reciben al trabajar en equipo. Los equipos brindan camaradería. Es emocionante y satisfactorio ser parte integral de un equipo triunfador. La oportunidad de involucrarse en el desarrollo personal y ayudar a los compañeros a crecer es una experiencia muy satisfactoria y compensadora para los trabajadores. (pp. 338-339)

2.5. Cómo construir el desempeño de un equipo.

Alcaraz Rodríguez (2011) explica que hay ciertas características o ingredientes que se necesitan para tener un equipo de éxito, entre ellas, claridad en las metas, porque cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas, se obtienen mejores resultados. Es importante que haya funciones bien definidas, porque si se usan en forma eficiente las fortalezas de los integrantes y éstos entienden con claridad sus deberes, los resultados son mejores. Asimismo, es elemental que exista una comunicación efectiva y clara, que se estimulen comportamientos que beneficien al equipo, y que haya un plan de mejoras para elevar el desempeño con el paso del tiempo.

Los procedimientos bien definidos para la toma de decisiones, la participación equilibrada para que cada integrante pueda contribuir al proyecto y compartir su compromiso, que

haya conciencia del proceso conjunto y uso del método científico para resolver, y que no haya comportamientos de los integrantes que resten o afecten al proyecto, son otras de las características importantes para lograr el éxito en un equipo (Alcaraz Rodríguez, 2011).

Katzenbach y Smith (2011) explican que el desempeño de un grupo de trabajo es una función de lo que sus miembros hacen en cuanto individuos, y que el desempeño de un equipo incluye tanto los resultados individuales, como el “producto de trabajo colectivo”, que viene a ser aquello en lo que dos o más miembros deben trabajar conjuntamente. Esto refleja la contribución conjunta y real de los miembros de un equipo.

Katzenbach y Smith (2011) afirman que:

La mayoría de los equipos exitosos configura sus propósitos en respuesta a una demanda u oportunidad puesta en su camino, usualmente por la alta dirección. Esto ayuda a los equipos a ponerse en marcha, al enmarcar ampliamente las expectativas de desempeño que tiene la empresa. La administración es responsable de clarificar los preceptos, la base lógica y el desafío de desempeño para el equipo, pero también debe permitir la flexibilidad suficiente para que el equipo desarrolle un compromiso a partir de su propia interpretación de ese propósito, conjunto de metas específicas, tiempos involucrados y enfoque. (p. 120)

Y explican que transformar las directrices amplias en metas de desempeño específicas y cuantificables es el paso inicial más seguro para un equipo que intenta configurar un propósito significativo para sus miembros. Para construir el desempeño de un equipo, estos autores elaboraron un listado de enfoques compartidos por equipos exitosos:

1-Establecer urgencia, estándares de desempeño exigentes y dirección. Porque todos los miembros de un equipo necesitan creer que el equipo tiene propósitos urgentes y valiosos, y quieren saber cuáles son las expectativas.

2-Seleccionar a los miembros por sus habilidades y potencial de habilidades, para lograr su propósito y metas de desempeño. Quien seleccione deberá escoger a las personas por sus habilidades existentes, su potencial para mejorarlas y aprender otras nuevas.

3-Prestar especial atención a las primeras reuniones y acciones, porque las impresiones iniciales siempre tienen un enorme significado. Cada miembro monitorea las señales dadas por los otros integrantes para confirmar, suspender o disipar supuestos y preocupaciones. Prestan especial atención a aquellos con autoridad, y como siempre, lo que esos líderes hagan es más importante que lo que digan.

4-Establecer algunas reglas claras de conducta, porque todos los equipos eficaces desarrollan reglas de conducta al inicio para ayudarles a lograr su propósito y sus metas de desempeño.

5-Establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño. Estos hitos pueden activarse estableciendo inmediatamente algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano. No existe un equipo real sin resultados de desempeño, por lo que mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo.

6-Desafiar regularmente al equipo con nuevos hechos e información, hace que un equipo redefina y enriquezca su comprensión del desafío del desempeño, ayudando así a configurar un propósito común, fijar metas más claras y mejorar el enfoque común.

7-Pasar juntos mucho tiempo, especialmente al comienzo. La compenetración creativa y personal requiere de interacciones espontáneas y casuales, desde de revisar hojas de cálculo, entrevistar a clientes, etc.

8-Explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa, porque funciona tanto en un contexto de equipo como en otros. Repartir “estrellas doradas” ayuda a configurar nuevas conductas cruciales para el desempeño de equipo.

Katzenbach y Smith (2011) continúan explicando que la responsabilización de equipo son las promesas sinceras que nos hacemos a nosotros mismos y a los otros, promesas que sostienen a dos aspectos cruciales de los equipos: compromiso y confianza. Cuando las personas trabajan en conjunto en pos de un objetivo común, la confianza y el compromiso le siguen. En consecuencia, los equipos que gozan de un compromiso y enfoque comunes y fuertes, inevitablemente se responsabilizan, como individuos y como equipo, del desempeño de equipo.

Katzenbach y Smith (2011) dicen que:

La clave del primer problema radica en la claridad del estatuto del equipo y en la composición de sus miembros. Además de querer saber por qué son importantes sus esfuerzos y cómo, las fuerzas de tarea necesitan una definición clara de la administración respecto de quiénes esperan que participen y sobre el compromiso de tiempo requerido. La gerencia puede ayudar en ello, al asegurarse de que el equipo incluya a personas con las habilidades y la influencia necesarias para generar recomendaciones prácticas que harán sentir su peso a lo largo de la organización. Más aún, la dirección puede ayudar al equipo a obtener la cooperación necesaria, abriendo las puertas y abordando los obstáculos políticos. (p. 125).

3. Rendimiento Laboral

3.1. Nociones sobre el rendimiento laboral.

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, concibe el rendimiento laboral como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado (Motowidlo, 2003). Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

A la hora de conceptualizar el rendimiento, existe una doble perspectiva (Jaen Díaz, 2010). Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (ejemplo: número de clientes conseguidos). Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Jaen Díaz (2010) explica que desde esa perspectiva “Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.” (p.12)

Y por otro lado, existe otro grupo de especialistas y autores que consideran al rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas, Jaen Díaz (2010) sostiene que:

Si bien el definir el rendimiento en términos de conductas nos ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, no se puede excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados nos proporcionan el contexto del rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia dónde debe dirigirse su conducta. De la misma manera, quedarnos en el extremo contrario, centrándonos en exceso y exclusivamente en el resultado, tampoco es eficaz. Por eso, al gestionar el rendimiento necesitamos tanto los resultados como las conductas, y ésta es precisamente, la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores. (p. 13)

Gabini (2018) afirma que “Los avances subsiguientes en torno al constructo permitieron afirmar (Aguinis, 2009; Borman & Motowidlo, 1993) que se trataba de una variable evaluable, multidimensional y conformada por tres grandes factores o dimensiones: rendimiento en el contexto, rendimiento en la tarea y comportamientos laborales contraproducentes (Koopmans et al., 2016).” (p. 270).

Chiavenato (2009) explica que:

Las empresas de alto rendimiento trabajan de manera disciplinada y en todos los niveles tienen líderes cuya conducta es consistente con el rumbo escogido. Esto indica que el liderazgo es un proceso organizacional racional y analítico, y no sólo un rasgo natural de la personalidad gracias al cual algunos afortunados alcanzan el éxito. Por el contrario, se comprobó que las compañías de bajo rendimiento suelen caracterizarse por tener sistemas inconsistentes de refuerzo, por no dar seguimiento adecuado a la implantación de políticas, por no tener iniciativas de cambio y por favorecer las conductas arbitrarias. En ellas existe un fuerte estrés, los conflictos no se resuelven adecuadamente y se fracasa con frecuencia. (p. 404)

Conocer cuál ha sido el rendimiento conseguido en una tarea determinada puede robustecer o atenuar la motivación futura, dependiendo del nivel de rendimiento, y esto estaría en línea con la Teoría del establecimiento de metas (Jaen Díaz, 2010). Esta autora, cuenta que la consultora Manpower realizó un estudio en distintos países, en el que se han identificado los siguientes drivers que afectan a la motivación y el rendimiento de los trabajadores: 1- Ser tratado con respeto, 2-Comprender qué se espera de ellos, 3-Poseer sentido de pertenencia a la organización, 4-Ser tratados con igualdad, 5-Tener acceso a herramientas, recursos e información para poder desempeñarse adecuadamente, 6-Recibir la formación necesaria para tener un buen rendimiento, 7-Tener una comunicación bi-direccional abierta y honesta (feedback), 8-Trabajo en equipo, 9-Recibir reconocimiento, 10-Tener oportunidades para aprender, desarrollarse y progresar, 11-Conocer cómo su rol contribuye al éxito de la organización, 12-Seguridad.

Por otro lado, la insatisfacción y el estrés generan, entre otros costos organizacionales, el bajo rendimiento (Chiavenato, 2009). Este desempeño deficiente indica una discrepancia en relación con las expectativas. Cuando éstas no se cumplen, el gerente se encuentra ante un problema de desempeño de sus subordinados. Buena parte

de los problemas de rendimiento está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales.

En relación a la productividad, una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo (Chiavenato, 2009). Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia (da el ejemplo de que un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela; es eficiente si lo hace a bajo costo).

3.2. Tipos de rendimiento.

Jaen Díaz (2010) explica que “El término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas. Pero aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, sólo la conducta que es relevante para los objetivos suele considerarse rendimiento”. (p.15)

Esta autora, afirma que generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización (Borman y Motowidlo, 1993). A saber: 1- De tarea o intra-rol, que refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales (posesión de conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas y aplicación para conseguir los objetivos organizacionales); y 2- Contextual o extra-rol, que refiere a conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (son voluntarias, positivas y desinteresadas).

Jaen Díaz (2010) explica que los trabajadores pueden contribuir al contexto del trabajo de distintas maneras:

1. mejorando las circunstancias psicosociales de la organización: al promover la cooperación, comunicación, confianza, etc. entre los empleados, o al colaborar para evitar o reducir los conflictos.

2. aumentando su predisposición para incrementar el valor de la organización gracias a sus conductas (por ejemplo, aceptando condiciones de trabajo adversas).
3. realizando conductas que ayuden a la empresa a ahorrar recursos (por ejemplo, reutilizando el papel impreso). (p.16)

3.3. Evaluación del rendimiento.

Jaen Díaz (2010) citando a Lawler (1994) dice que “La evaluación del rendimiento ha sido la práctica más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas”. (p. 20)

Y esta autora afirma que las medidas del rendimiento laboral (RL) deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Gabini (2018) explica que la evaluación del rendimiento cumple con dos papeles dentro de las organizaciones:

Por un lado, incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de estos en el proceso, mediante la retroalimentación recibida, lo que a su vez les permite mejorar su RL, ser reconocidos y recompensados. Y, por otro lado, contribuye a la facilitación del logro de las metas organizacionales tales como la eficacia, la eficiencia y la transparencia, ya que permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los planes de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos. (pp. 53-54)

De allí que la gestión del rendimiento sea entendida como un proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el rendimiento individual y de los equipos, y de alinear el rendimiento con las metas estratégicas de la organización (Gabini, 2018). Y explica que pone el énfasis en el intercambio entre los directivos y los empleados, que permite la retroalimentación e indica el entrenamiento, en los casos que fuera necesario. Es así como entonces los supervisores y los empleados acuerdan las metas que el empleado debe

alcanzar, sabiendo que los resultados son las consecuencias de lo que el empleado produce, y los comportamientos se refieren a cómo son alcanzados los resultados.

Continúa explicando Gabini (2018) que:

Esta gestión es parte de quienes participan en el sistema y beneficia a aquellos que lo conforman, y de esta manera, es más que una función exclusiva del área encargada de los recursos humanos. En definitiva, la gestión del rendimiento ayuda a los altos directivos a alcanzar los objetivos estratégicos porque el sistema vincula las metas organizacionales con las individuales. De allí que se transforma en una importante herramienta de comunicación que conduce a la aprehensión de la cultura organizacional y sus valores, permitiendo a las organizaciones mejorar la fuerza laboral y el logro de sus objetivos. (p. 55)

La evaluación del rendimiento puede servir para muy diversos objetivos como tomar decisiones de recursos humanos con fundamento (Jaen Díaz, 2010). Por ejemplo mejorar el rendimiento de los trabajadores (identificar sus puntos fuertes y débiles); ser instrumento para comunicar normas y valores de la organización (qué se espera, cómo conseguirlo); comprobar la validez de otras prácticas de Recursos Humanos: selección (cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes), formación (comprobar si sirven los planes de formación para mejorar el rendimiento de los empleados), retribución (qué efectos sobre el rendimiento tiene el sistema de incentivos empleado), etc.

Jaen Díaz (2010) sostiene que :

Sea cual sea el objetivo perseguido, las medidas del rendimiento deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida inadecuada del rendimiento seguramente influirá muy poco en la consecución de los objetivos. Algunas de las críticas más frecuentes a la medida del rendimiento son: que los objetivos para la evaluación del rendimiento están poco definidos, que no tienen conexión con la

estrategia organizacional (o entran en contradicción con ésta), o el hecho de que es posible que sólo se emplee para castigar a los “malos” trabajadores. (p.21)

Y continúa explicando esta autora que las medidas del rendimiento sirven (o deberían) como puntos de referencia para los trabajadores, pues si éstos no saben dónde se encuentran (con respecto a su rendimiento), difícilmente llegarán a donde deberían estar (lo que la empresa quiere de ellos).

Para ello, explica que también es fundamental que los evaluados conozcan los "criterios" de evaluación, aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se miden o evalúan (Jaen Díaz, 2010). Estas dimensiones les informan de la cantidad y calidad del trabajo que la organización espera de ellos.

3.4. Medición del rendimiento laboral.

Gabini (2018) explica que hasta la fecha no existe un consenso sobre cómo debe ser medido y por quiénes, y que:

Por lo tanto, debido a la profusión de instrumentos disponibles en la literatura para evaluar el RL, se hace necesaria una forma de clasificarlos. En este sentido, se pueden distinguir en función de (a) si evalúa el RL en general, (b) el RL en alguna ocupación específica, o (c) si mide alguna de las facetas del RL. (p. 57)

Y este autor afirma que en definitiva, de cualquier manera que se evalúe el rendimiento laboral, existen muchos juicios que se requieren a la hora de ser operacionalizado, aun cuando se apoya en medidas aparentemente objetivas como los comportamientos, los registros organizacionales y similares.

Jaen Díaz (2010) propone diferenciar las medidas de evaluación en:

1. Medidas objetivas. El rendimiento se mide en función de lo que el empleado obtiene en su trabajo (número de ventas, nuevos clientes, piezas fabricadas, etc.). El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. A partir

de los objetivos de la empresa y el departamento, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos para una fecha determinada, que deben ser claros, medibles y específicos. En la fecha establecida, se evalúa en qué medida se han conseguido los objetivos.

2. Medidas subjetivas. El evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos o competencias). Esta forma de evaluar el rendimiento pretende incentivar aquellos comportamientos que puedan mejorar los resultados económicos. Así, aunque éstos no sean buenos, si el trabajador ha hecho todo lo que estaba en su mano, puede incluso recibir buenas evaluaciones y no verse perjudicado injustamente.

3.5. Modelo explicativo del rendimiento laboral, y dimensiones.

Jaen Díaz (2010) afirma que en la teoría del rendimiento presentada por Campbell (1990), hay 3 determinantes básicos de la conducta:

1. conocimiento declarativo: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
 2. conocimientos sobre los procedimientos y habilidades: Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
 3. motivación, definida como conducta de elección, es decir: - la elección de actuar o invertir esfuerzo - la elección del nivel de esfuerzo - la elección de persistir en el tiempo.
- (p.26)

Jaen Díaz (2010) concluye que “El modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación” (p. 26)

En cuanto a las dimensiones del rendimiento laboral, como se mencionó anteriormente Gabini (2018) explica que “Está conformado por tres grandes aspectos: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamientos laborales contraproducentes”. (p. 34)

Otro modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins (1994), interesante porque trata de reunir los dos puntos de vista del rendimiento comentados al principio: el de los resultados y el de las conductas (Jaen Díaz, 2010). Estos autores distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento.

Jaen Díaz (2010) afirma que de acuerdo a estos autores “Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes para el trabajo”. (p.29)

Contexto y características de la Organización

La Organización donde se realizó el presente estudio es una persona jurídica pública regulada por el derecho administrativo, específicamente una Dirección General de la Administración Centralizada del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el marco del Decreto 197/GCABA/2019. Está compuesta por ochenta y seis (86) agentes activos, de los cuales participaron voluntariamente en la presente investigación cincuenta (50) agentes.

Este proceso comenzó cuando la gestión de turno llevaba 11 meses en el Ministerio, y es importante destacar que en los tres (3) años anteriores los agentes de la Organización experimentaron tres (3) cambios de Ministro. Estos cambios, que no sólo implicaron el cambio de la figura principal del Ministerio sino de varios funcionarios, generando incertidumbre y preocupación; y como consecuencia de ello desmotivación en los agentes, que afectó en el rendimiento laboral de los mismos.

A los agentes no les era claro cuáles eran sus tareas ni de qué forma debían llevar a cabo las mismas, y por ello no llevan un registro de su trabajo. No estaban delimitadas las responsabilidades de las áreas, no había circuitos, guías de procedimientos ni flujogramas que establecieran una metodología de trabajo. Las áreas dependientes de la Dirección General trabajaban en forma heterogénea y con distintos criterios, y no había equipos de trabajo consolidados.

Por ello, resultó necesario establecer un circuito administrativo para la tramitación de expedientes; definir los procesos y realizar flujogramas; desarrollar una herramienta de medición de trabajo; definir tareas/responsabilidades de los integrantes del equipo; capacitar a los agentes, y tomar medidas para fortalecer la motivación de los mismos.

Metodología

El presente es un trabajo de aplicación profesional de caso único con un objetivo explicativo ya que se busca conocer el efecto de las acciones implementadas sobre las variables de estudio (rendimiento de trabajo, motivación y trabajo en equipo) partiendo de la hipótesis de que las acciones realizadas impactarán positivamente en las mencionadas variables.

Para evaluar la efectividad de una herramienta de feedback de medición de trabajo, de estímulos motivacionales, y de los seminarios para el trabajo en equipo sobre el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo, se comenzó dividiendo el procedimiento en tres fases.

Como primer momento (Fase 1), se evaluaron las variables de estudio mediante la administración de un cuestionario con el fin de realizar el diagnóstico de la institución elegida, que describa el conocimiento de las herramientas de trabajo y los procedimientos, la motivación y el trabajo en equipo previo a las intervenciones.

Como segundo momento (Fase 2), se diseñaron e implementaron: a) una herramienta medición de trabajo, b) se dictaron cursos y seminarios de capacitación para el trabajo en equipo y para el conocimiento y uso de herramientas y procedimientos administrativos, y c) se realizaron intervenciones de estímulos motivacionales.

Por último (Fase 3), se administraron nuevamente los cuestionarios - posteriormente a las intervenciones precitadas-, con el fin de describir y comparar las variables en cuestión (el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo).

Etapas de evaluación (Fases 1 y 3)

a) Población y muestra.

La población y muestra abarca a los miembros de la DGM que participaron de las acciones diseñadas teniendo en cuenta un criterio no probabilístico intencional, intentando obtener respuestas de la mayor cantidad de personas. La población de las

Gerencias intervenidas es de 8 personas en Recursos Humanos, 12 personas en Legales, 15 personas en Compras, y 7 personas en OGESE y de 8 personas en Regímenes de Promoción Cultural, alcanzando un total de 50 personas participantes, sobre los 86 agentes activos que componen la DGM.

b) Tipo de estudio.

La evaluación del impacto de las acciones se hizo mediante un estudio cuantitativo de carácter longitudinal, ya que se realizaron dos evaluaciones para conocer la evolución de los fenómenos de análisis y de carácter prospectivo (estudio pre-post).

c) Recolección y análisis de datos.

La técnica utilizada es el cuestionario, mediante un instrumento elaborado ad hoc para el caso específico y los tres constructos mencionados:

Para las preguntas de caracterización, se optó por las categorías antigüedad en la organización, rangos de edad, género, si la persona tiene personal a cargo y la Gerencia a la que pertenece cada persona

Para medir la variable motivación, se diseñaron afirmaciones que se relacionan con la Teoría del establecimiento de metas (rendimiento), la Teoría de la eficacia personal (confianza en alcanzar la meta) y la Teoría de la Expectativa (relación acción-resultado). También se realizaron afirmaciones relacionadas al Ciclo Motivacional a los fines de detectar en qué etapa se encontraban los agentes al momento previo de las intervenciones. Todas evaluadas a través de una escala de respuestas del tipo Likert de 5 puntos que contiene las opciones Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo. Esta escala de evaluación se extiende a los puntos siguientes del instrumento.

Para medir la variable trabajo en equipo se realizaron preguntas para identificar si previo a las intervenciones los agentes se sentían integrantes de un equipo. Asimismo,

como el objetivo de toda Organización es formar equipos eficaces, medir cuán lejos se está de alcanzar las características de un equipo eficaz, y qué camino debe atravesarse para llegar a ello (capacitaciones, jornadas de integración, etc).

Para medir la variable rendimiento laboral se realizaron preguntas para identificar el conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo. Y, en base a las medidas objetivas del rendimiento laboral, se diseñó una herramienta de trabajo y se la implementó desde el mes de abril 2019 hasta el mes de diciembre 2019 inclusive, para medir la cantidad de expedientes trabajados en la DGM y en qué cantidad de días. De esta forma, la herramienta permitió acompañar y mejorar las acciones que se fueron implementando.

Se realizó la caracterización de la muestra en sistema Excel. Los datos de las encuestas fueron procesados estadísticamente con el soporte técnico del software Spss 22, versión castellana. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos (frecuencias absolutas y tablas personalizadas con porcentuales). El análisis de variables se realizó con una Prueba T para muestras emparejadas. En todos los casos se aceptó como significativo un error $\alpha < 0.05$.

Se seleccionó la prueba T para muestras emparejadas, porque de acuerdo a lo que afirma Rubio Hurtado & Berlanga (2012) refiere al supuesto caso en el que las dos poblaciones no sean independientes, es decir, el caso en el que se trate de poblaciones relacionadas. Esta situación se encuentra, por ejemplo, en los diseños apareados, diseños en los que los mismos individuos son observados antes y después de una determinada intervención, o en los diseños en los que las muestras son emparejadas de acuerdo a una serie de variables para controlar su efecto como, por ejemplo, en los diseños de casos y controles.

Para interpretar el efecto de los resultados, se tomó de referencia a Cohen (1988) que sugiere el siguiente criterio orientativo: Valores de entre 0,2 y 0,3 indican un efecto pequeño, alrededor de 0,5 un efecto mediano y mayores que 0,8 un efecto alto.

Por último, se aclara que para analizar el rendimiento laboral, tal como se mencionó anteriormente, se desarrolló e implementó una herramienta de medición, y se complementó su análisis con las preguntas realizadas en las encuestas para identificar el conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo.

Implementación de acciones (Fase 2)

Como primer momento, a partir de los datos relevados se detectaron los puntos débiles de la Organización a trabajar, se elaboró un listado de prioridades con el objetivo de aplicar estímulos motivacionales, generar el trabajo en equipo y mejorar el rendimiento laboral. Es decir, plasmar en acciones concretas intervenciones en los equipos que tengan como resultado integrantes capacitados, motivados, y que mejoren su rendimiento laboral. Entonces: a) se diseñó una herramienta medición de trabajo, b) se seleccionaron cursos y seminarios de capacitación para el trabajo en equipo, y c) se diseñaron las intervenciones de estímulos motivacionales.

Como segundo momento, se implementó entonces: a) una herramienta medición de trabajo que permite principalmente identificar cantidad de expedientes trabajados y en qué plazo, principales temas de tramitación, detectar demoras, conocer la productividad, entre otros b) se dictaron cursos y seminarios de capacitación para el trabajo en equipo que permiten adoptar un enfoque integral de gestión de recursos humanos con el objetivo de asegurar el mayor desarrollo de quienes integran la DGM, así como otras capacitaciones relacionadas a las tareas desempeñadas por los agentes y c) se realizaron intervenciones de estímulos motivacionales (jornadas de integración, desayunos, Programas de Referentes de Temas, programa de beneficios, de reconocimientos, etc).

Desarrollo

Fase 1 Diagnóstico

Etapa Relevamiento Pre-intervenciones.

Durante el mes de Enero 2019 se administró el instrumento de medición (encuesta PRE) a cincuenta (50) agentes de la DGM. Las encuestas se cargaron y procesaron en el programa SPSS, del cual se extrajo la caracterización de la muestra que se detalla a continuación, así como las principales conclusiones de la etapa de diagnóstico.

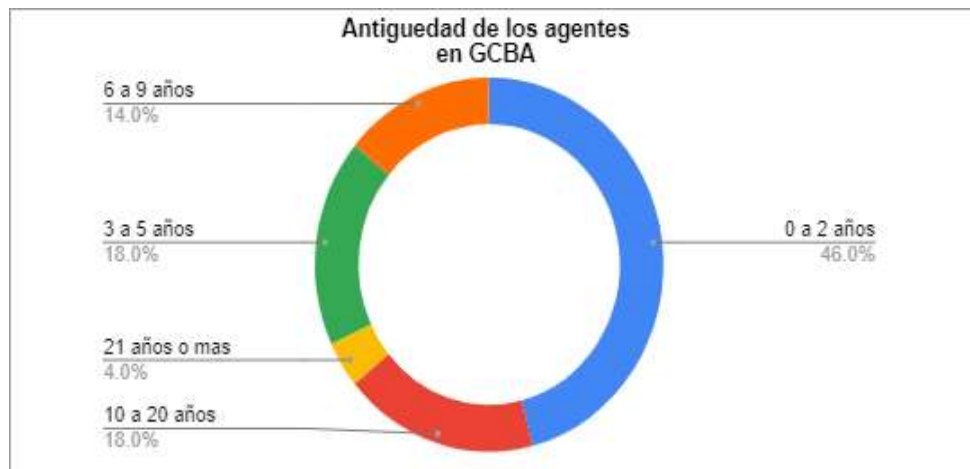
1- Caracterización de la muestra.

Del total de los cincuenta (50) agentes encuestados de la DGM en enero y diciembre 2019:



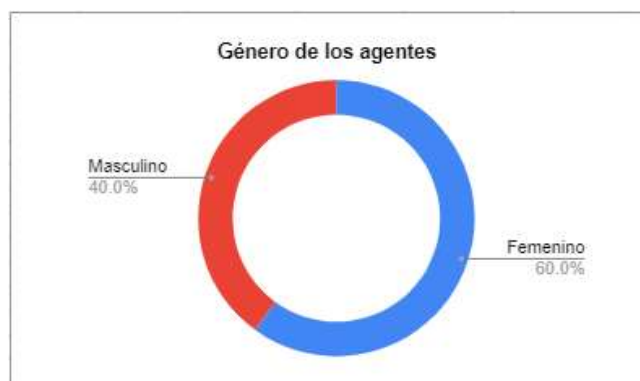
El 30% de los agentes encuestados se desempeña en la Gerencia Operativa de Compras de la DGM, y le sigue la Gerencia Operativa de Asuntos Legales, siendo los mayores porcentajes de representatividad del universo encuestado. El 14 % de los agentes se desempeña en la Gerencia Operativa Oficina de Gestión Sectorial de la DGM, siendo el menor porcentaje de representatividad del universo encuestado, y le siguen la Gerencia Operativa Regímenes de Promoción Cultural y la Gerencia Operativa de Recursos Humanos, ambas con un 16% cada una de representatividad de los agentes participantes de la DGM.

La DGM es una Dirección que realiza tareas de administración, por lo tanto es heterogénea en cuanto a los profesionales que trabajan en la misma.



El 46% de los agentes encuestados tiene una antigüedad de entre 0 a 2 años en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, le sigue el 18% de los agentes con una antigüedad de entre 10 a 20 años y otro 18% de los agentes con una antigüedad de entre 3 y 5 años, y por último un 14% de los agentes de entre 6 y 9 años.

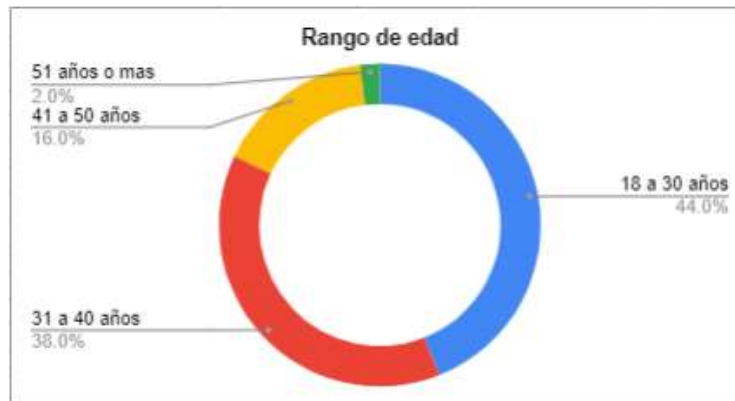
Gran parte del personal es nuevo (46%) lo cual es un panorama prometedor ya que puede ser un gran terreno fértil para trabajar, construir y mejorar, se puede esperar una respuesta positiva a la adaptación al cambio y una buena predisposición para replantear y mejorar los procedimientos.



El 60% de los agentes encuestados eran mujeres.



La gran mayoría de los agentes encuestados, un 84%, manifestó no tener personal a cargo. El 16% restante afirmó tener personal a cargo.



Un 44% tenía entre 18 a 30 años; luego un 38% entre 31 a 40 años, un 16% de los entre los 41 a 50 años, y sólo un 2% tenía 51 años ó más.

Gran parte del personal resulta ser joven (46%) lo cual es un panorama prometedor ya que se puede esperar un público dispuesto al cambio, a la adaptación, y que responda positivamente a los estímulos en cuanto al trabajo en equipo y los procedimientos administrativos.

2-Descripción de variables Pre.

Se utilizó la escala de Likert en el instrumento de medición, para conocer el grado de conformidad del encuestado. Debajo las referencias de los niveles que se reflejan en las tablas:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

Motivación.

Motivación Pre	1	2	3	4	5
2.1.Las metas de mi trabajo ayudan a que pueda enfocarme en lo que hago	0%	4%	16%	72%	8%
2.2.Las metas me motivan para que pueda cumplirlas	0%	2%	16%	70%	12%
2.3.Recibo retroalimentación para poder alcanzar las metas cuando lo necesito	2%	8%	32%	50%	8%
2.4.Estoy comprometido con cumplir las metas de mi trabajo	0%	2%	8%	42%	48%
2.5.No me enfrento a un trabajo extremadamente complejo para cumplir las metas	0%	4%	22%	60%	14%
2.6.Tengo el conocimiento suficiente para hacer mi trabajo	2%	8%	10%	54%	26%
2.7.Tener metas me hace ser persistente para tratar de lograrlas	0%	2%	14%	52%	32%
2.8.Se que puedo lograr las metas establecidas por mi jefe/a	0%	4%	8%	64%	24%
2.9.Tener metas establecidas mejora mi desempeño	0%	2%	8%	72%	18%
2.10.Tener metas difíciles refuerza mi confianza en mi capacidad	0%	6%	22%	48%	24%
2.11.Si en algún momento me falla la confianza en mi capacidad, mi jefe/a me convence de que tengo las aptitudes necesarias para alcanzar las metas	0%	12%	32%	40%	16%
2.12.Percibir que tengo un buen desempeño me alienta a establecer mis propias metas personales	0%	0%	18%	52%	30%

2.13.Tener metas personales hace que mi desempeño sea más alto	0%	2%	24%	40%	34%
2.14.En trabajos anteriores cumplía exitosamente las metas	0%	2%	12%	52%	34%
2.15.Ver que mis compañeros/as cumplen las metas, me incentiva a alcanzar las mías	0%	2%	36%	52%	10%
2.16.Algunas circunstancias difíciles, reforzaron mi capacidad para tener un mejor desempeño	0%	2%	22%	58%	18%
2.17.Para lograr los objetivos sé cuánto tengo que esforzarme	0%	4%	22%	58%	16%
2.18.Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa	10%	28%	46%	14%	2%
2.19.Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas	8%	22%	48%	20%	2%
2.20.No necesito otra recompensa más que la económica, la misma satisface todas mis expectativas	6%	50%	26%	10%	8%
2.21.Las recompensas no económicas son las que más me importan	2%	26%	58%	14%	0%
2.22.Mis expectativas de recompensa son en parte económicas, y no económicas	4%	8%	8%	52%	28%
2.23.Me siento reconocido/a por mi desempeño	2%	12%	34%	42%	10%

A grandes rasgos, entre los números más alarmantes que se detectaron del análisis de la Motivación Pre, la mayoría estuvo en desacuerdo o asumió una posición neutra respecto a la afirmación:

“Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa”, en un 84%.

“Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas”, en un 78%.

“No necesito otra recompensa más que la económica, la misma satisface todas mis expectativas”, en un 82%.

“Las recompensas no económicas son las que más me importan”, en un 86%.

Por otro lado, también a tener en cuenta para planificar las intervenciones ya que los porcentajes de acuerdo logrados no fueron altos, se destaca que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación:

“Recibo retroalimentación para poder alcanzar las metas cuando lo necesito” sólo un 58%.

“Si en algún momento me falla la confianza en mi capacidad, mi jefe/a me convence de que tengo las aptitudes necesarias para alcanzar las metas” sólo un 56%

“Sentirse reconocido/a por su desempeño”, sólo un 52%.

Trabajo en equipo.

Trabajo en equipo Pre	1	2	3	4	5
5.1.Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros	0%	6%	30%	50%	14%
5.2.Recurro a mis compañeros ante una duda sobre trabajo	0%	0%	8%	64%	28%
5.3.Mis compañeros me piden opinión para resolver algunos temas laborales	0%	6%	20%	52%	22%
5.4.Mi opinión sobre temas laborales influye constructivamente en la labor de mis compañeros	0%	4%	34%	50%	12%
5.5.Considero que tengo una buena relación con mis compañeros	0%	0%	8%	68%	24%
5.6.Enfrento conversaciones difíciles con mis compañeros	6%	18%	44%	26%	6%
5.7.Las situaciones difíciles se resuelven en forma positiva y constructiva	0%	2%	34%	54%	10%

5.8.Participo de actividades con mis compañeros dentro de la oficina, tales como desayunos, meriendas y/o jornadas de integración	4%	26%	20%	38%	12%
5.9.Realizo actividades con mis compañeros de equipo fuera de la oficina	0%	28%	20%	36%	16%
5.10.Me resulta agradable el clima laboral de la oficina	0%	0%	32%	54%	14%

A grandes rasgos, no se detectaron números alarmantes del análisis del Trabajo en equipo Pre, no obstante se vieron oportunidades de mejora en los siguientes ítems:

“Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros” un 30% asumió una posición neutra al respecto.

“Mi opinión sobre temas laborales influye constructivamente en la labor de mis compañeros” un 62% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo.

“Participo de actividades con mis compañeros dentro de la oficina, tales como desayunos, meriendas y/o jornadas de integración”, un 50% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo.

“Realizo actividades con mis compañeros de equipo fuera de la oficina”, un 52% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo.

“Me resulta agradable el clima laboral de la oficina”, un 68% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo.

Conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo.

Conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo Pre	1	2	3	4	5
3.2.Dispongo de instructivos, guías de procedimiento y flujogramas	18%	30%	22%	22%	8%
3.3.Dispongo de herramientas de soporte como modelos y ejemplos de cada tramitación	14%	30%	14%	36%	6%
3.4.Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso	2%	20%	24%	48%	6%
3.5.Se cuál es la tramitación que debo dar a cada expediente	0%	10%	20%	56%	14%
3.6.Hay un criterio unificado sobre el procedimiento de cada trámite	10%	28%	38%	22%	2%
3.7.Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea	18%	26%	40%	14%	2%
3.8.Considero que trabajo en forma eficiente	0%	0%	16%	72%	12%

A grandes rasgos, entre los números más alarmantes que se detectaron del análisis del Conocimiento de los procedimientos y las herramientas de trabajo Pre, la mayoría estuvo en desacuerdo o asumió una posición neutra respecto a la afirmación:

“Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea”, en un 84%.

“Dispongo de instructivos, guías de procedimiento y flujogramas”, en un 70%.

“Hay un criterio unificado sobre el procedimiento de cada trámite”, en un 76%.

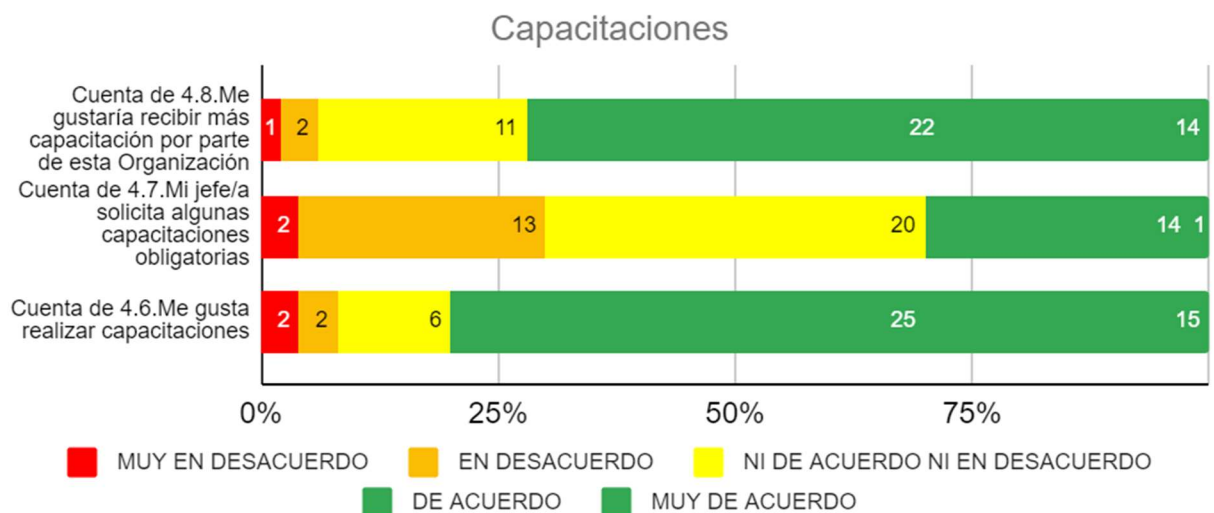
“Dispongo de herramientas de soporte como modelos y ejemplos de cada tramitación”, en un 58%.

Por otro lado, también a tener en cuenta para planificar las intervenciones ya que los porcentajes de acuerdo logrados no fueron altos, se destaca que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación:

“Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso”, en un 54%.

Capacitaciones.

Por último, también se tuvo en cuenta lo manifestado por los agentes en las encuestas Pre en cuanto a las capacitaciones, para planificar en base a eso las intervenciones a realizar. Del instrumento elaborado ad-hoc, se preguntó a los agentes *si les gusta realizar capacitaciones* (4.6), *si su jefe/a solicita algunas capacitaciones obligatorias* (4.7), *si le gustaría recibir más capacitación por parte de esta Organización* (4.8), y a quienes respondieron afirmativo la pregunta 4.8, a continuación se les pidió detallar en forma optativa *qué capacitaciones les gustaría recibir* (4.8.1).



La mayoría de los agentes, un 80%, estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que les gusta realizar capacitaciones (4.6). En cambio, un 70% de los agentes estuvieron en desacuerdo o asumieron una posición neutra respecto a la afirmación “*Mi jefe solicita algunas capacitaciones obligatorias* (4.7)”. Por último, más de la mitad de los agentes, un 72%, estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que les gustaría recibir más capacitación por parte de esta Organización (4.8).

Pre	Pre
4.8.1.Detalle qué capacitaciones le gustaría recibir	Cantidad respuestas
Procedimiento Administrativo	10
Específicas del sector	6
Idioma	2
Liderazgo	2
Que faciliten la movilidad interna	1
Oratoria	1

Sobre los veintidós (22) agentes que detallaron qué capacitaciones les gustaría recibir, en primer lugar se posicionó “Procedimiento Administrativo” con diez (10) votos, y en segundo lugar “Específicas del Sector” con seis (6) votos.

Asimismo, para complementar y terminar de definir las prioridades a trabajar con las intervenciones se solicitó a los agentes elegir una oportunidad de mejora (6.1) entre seis (6) opciones:

Pre	Pre
6.1.Si tiene que elegir UNA oportunidad de mejora en la Organización, cuál sería?	Cantidad respuestas
RECONOCIMIENTO	7
CAPACITACIÓN	8
RELACIONES INTERPERSONALES	4
AMBIENTE FÍSICO/DISPOSICIÓN DE RECURSOS	5
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	12
REMUNERACIÓN	14

Las opciones más elegidas fueron “Remuneración” con catorce (14) votos, luego “Procedimientos Administrativos” con doce (12) votos, le siguió “Capacitación” con ocho (8) votos, y “Reconocimiento” con siete (7) votos.

Fase 2 Intervención

Etapas Diseño y propuesta.

Durante los meses de Febrero y Marzo 2019 se trabajó y se presentó la estrategia a la DGM, argumentada en dos pilares:

1. Aplicar estímulos motivacionales, generar el trabajo en equipo y mejorar el rendimiento laboral. Plasmar en acciones concretas intervenciones en los equipos que tengan como resultado integrantes capacitados, motivados, y que mejoren su rendimiento laboral.

2. Elaborar e implementar una herramienta de medición de trabajo. Como no existía un registro centralizado de ingreso y egreso de expedientes, no era posible saber caudal de trabajo, tiempos de los trámites, temas principales de los expedientes; por ende no se podía identificar dónde estaban las demoras y los problemas a mejorar.

En cuanto a la herramienta de trabajo se reflejan los datos básicos de los expedientes que tramitan en el sector (número de actuación, repartición, tema, fecha de ingreso, fecha de vencimiento, responsable, etc). De esta forma se podrá medir antes y después de las intervenciones.

Se trabajó entonces en el diseño del instrumento de medición de trabajo, el cual se compone de los siguientes registros:

MES DE INGRESO: fórmula automática, detecta MES por fecha de ingreso.

EXPEDIENTE ELECTRÓNICO: número de las actuaciones, el agente lo completa.

REPARTICIÓN: fórmula automática, levanta REPARTICIÓN del campo EXPEDIENTE ELECTRÓNICO.

INGRESA DE: sector interno de la DGM del cual se reciben las actuaciones, el agente lo completa de una lista predeterminada de opciones.

TEMA: tipo de trámite, el agente lo completa de una lista predeterminada de opciones.

VENCE: SI//NO fórmula que establece que si es TEMA ARTÍSTICO, las actuaciones tienen vencimiento, si no es TEMA ARTÍSTICO no tienen vencimiento.

FECHA VTO: campo que completa el agente indicando la fecha en la que vencen las actuaciones TEMA ARTÍSTICO, si no es TEMA ARTÍSTICO la columna figura grisada.

DÍAS PARA EL VTO: fórmula automática que contabiliza la diferencia de días entre la FECHA VTO y la FECHA INGRESO A DGM, arrojando la cantidad de días para trabajar el expediente en DGM.

RESPONSABLE: agente que trabaja las actuaciones.

FECHA INGRESO AL ÁREA REMITENTE: fecha en que recibió el expediente el sector interno de la DGM del cual se reciben las actuaciones, lo completa el agente.

FECHA INGRESO: el agente completa la fecha en que ingresa el expediente al área.

FECHA EGRESO: el agente completa la fecha en que egresa el expediente del área.

DÍAS EN ÁREA REMITENTE: fórmula automática que contabiliza los días que el expediente estuvo en el área que intervino en forma inmediata anterior.

DÍAS EN SECTOR: fórmula automática que contabiliza los días que el expediente estuvo en el área.

EGRESA A: el agente completa el sector hacia donde egresa el expediente, de una serie de opciones de lista desplegable.

DEVOLUCIÓN: SI/NO el agente completa la opción que aplique al caso, sirve para contabilizar las devoluciones de las actuaciones que no estaban en condiciones de proseguir trámite.

OBSERVACIONES: campo libre para que el agente responsable del caso realice las anotaciones que estime correspondientes.

La implementación de la herramienta permitirá identificar principalmente la cantidad de expedientes trabajados y el plazo de retención de los mismos. También permitirá: conocer los principales temas de tramitación, asignar prioridad a los expedientes que ingresen con fecha cercana a su vencimiento, priorizar en mejorar las tramitaciones que mayor impacto tengan debido a su caudal, identificar principales reparticiones que impulsan la tramitación de expedientes, detectar en qué sector se demoran los trámites, identificar el tiempo de trabajo que lleva la tramitación de los expedientes, conocer la productividad por responsable, detectar picos de trabajo durante el año, entre otros.

Etapas Implementación.

Durante los meses Abril 2019 hasta finalizar Diciembre 2019 se implementó un plan de estímulos motivacionales, capacitaciones y trabajo en equipo en la DGM de acuerdo al siguiente detalle:

MES	VARIABLE	TIPO ACTIVIDAD Y BREVE DESCRIPCIÓN
Abril	Motivación	-Implementación de día de inducción para los y las ingresantes a la DGM, que incluye una presentación y un desayuno de bienvenida.

Abril	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes para dar inicio al ciclo de intervenciones, tratar los principales temas y generar entre las Gerencias un mapeo de situación de la DGM. Se transmitieron los lineamientos a aplicar en sus equipos, a saber: escuchar activamente a los miembros del equipo, estimular la formación de ideas y construirlas, tener una perspectiva clara e identificar los elementos positivos, dar crédito a los otros por las sugerencias que presenten, a fin de propiciar la participación de los integrantes innovadores, distribuir funciones y responsabilidades de los participantes, estructurar las reuniones para facilitar el flujo de información, acordar en un clima democrático las obligaciones y derechos, evaluar y revisar las reuniones y actividades realizadas para conocer el grado de avance que llevan, así como conocer en qué punto del plan se encuentran. -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido) -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido)
Abril	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Unificación, simplificación, y transparencia de los circuitos. Se trabajó en el relevamiento de los circuitos de trámite de cada Gerencia, y su efficientización en línea con los principios de la buena gobernanza.
Abril	Rendimiento laboral	-Implementación de la herramienta de trabajo desarrollada (abril-diciembre).
Mayo	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “Introducción al Lenguaje Claro” para adquirir herramientas que permitan una mejor redacción, y “Taller de Compras

		y Contrataciones” para mejorar la expertise de los agentes (de la GO COMPRAS principalmente).
Mayo	Motivación	-Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan al Taller “Transformando mi calidad de vida” para obtener herramientas que les permitan mejorar el equilibrio de lo personal con el trabajo.
Mayo	Trabajo en equipo	-Jornada integración equipo (dictada por la Subsecretaría de Transformación Cultural del GCBA) donde el objetivo fue realizar un acercamiento en los agentes, y compartir prácticas para el trabajo en equipo con el objetivo de fortalecer la convivencia día a día. La dinámica de la jornada fue dividirse en dos grupos y debatir sobre las experiencias laborales de cada uno. También se habló de la percepción con respecto al ambiente laboral. Finalmente, se logró una serie de compromisos a futuro para fortalecer las relaciones laborales, a saber: ● Almuerzos en equipo una vez por mes. ● Sentido de pertenencia: eventos, entradas ● Pausa en momentos difíciles ● No dar todo por supuesto. No inferir. -Reunión mensual de líderes para levantar y tratar los principales temas, generando entre las Gerencias un mapeo de prioridades, avances y situación de la DGM -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido) -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido)

Junio	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Modelos, guías y soportes de trabajo: se estandarizaron los modelos de actos administrativos y de providencias por cada sector de la DGM, se establecieron los circuitos de tramitación de expedientes y flujogramas.
Junio	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes de seguimiento de Gerencias y mapeo de situación de la DGM. Principales proyectos y metas del segundo semestre 2019 de la DGM, hacia dónde se dirige. -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido) -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido)
Julio	Motivación	-Acompañando todos los cambios en la gestión, se implementaron acciones de capital humano tendientes a desarrollar la identidad del empleado/a de la DGM, muchas de esas acciones se realizaron conjuntamente con la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública a través del enlace ministerial, esas acciones incluyeron: diseño de plan de beneficios (descuentos, fruta, café), sorteos de entradas para funciones de teatro, eventos de reconocimiento, desayunos con el Ministro, city tour por la ciudad, etc. -Referentes de temas por equipo: cada líder de equipo convirtió a cada integrante de su equipo en referente de un tema, fomentando la responsabilidad, el compromiso, y la expertise en una tarea. Asimismo, cada referente de tema es suplente en otro tema (a los fines de cubrirse ante cualquier ausencia).
Julio	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes de las Gerencias donde se focalizó en la fase de crecimiento de los equipos, en que los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo conjunto, que tienen una misma

		dirección hacia las metas establecidas. Se detecta que resta trabajar en las virtudes y debilidades de los integrantes, en la convivencia diaria, para potenciar los equipos en base a esas diferencias, y complementarse. Se programa una Jornada de integración para trabajar este punto. -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido) -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido)
Agosto	Motivación	-Se desarrolló e implementó un plan de comunicación interna, a través de una herramienta de mailing, a fin de acercar a todos los y las empleados/as la información de importancia, los cumpleaños, fechas destacadas, agendas de eventos, sorteos, etc. Se enviaron 17 emails de fechas importantes, mails quincenales de cumpleaños en la DGM, un newsletter de actividades destacadas del Ministerio todas las semanas, actividades de capacitación segmentadas para los públicos destinatarios, sorteos de entradas, y beneficios.
Agosto	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Instituto Superior de la Carrera GCBA y Escuela del Colegio de Abogados del Estado: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “El Abogado del Estado y los Controles de Legalidad, Constitucionalidad y Convencionalidad” (para los abogados y abogadas de la DGM dictado por ECAE), “Introducción a SIGAF y Presupuesto” (para agentes de GO OGESE), y “BAC Licitación Pública” (para agentes de GO COMPRAS). Todos ellos a los fines de que los agentes continúen perfeccionándose y adquiriendo herramientas para desempeñar sus funciones.

Agosto	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes para tratar los principales temas y generar entre las Gerencias un mapeo de situación de la DGM. Se hace hincapié en establecer y ejecutar algunas tareas y metas inmediatas orientadas al desempeño, ya que estableciendo algunas metas desafiantes que puedan ser alcanzadas temprano, mientras antes se llegue al resultado, más pronto se consolida el equipo. -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido) -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido)
Septiembre	Motivación	-Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “Violencia de Género”, “Programa Protagonistas de la Gestión Pública”, y “Escucha empática y comunicación efectiva”, con la finalidad de fomentar la capacitación transversal y complementaria a todos los equipos, y sobre de temas de actualidad. -Conjuntamente con la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función de Pública se realizaron varios eventos de reconocimiento, entre los que se destacan: Reconocimiento por 40 años de servicios (29 personas reconocidas), se realizaron reconocimientos de equipos por el Hacer dentro del Ministerio en donde se reconocieron equipos de todas las áreas, también fueron reconocidas la participación en el Operativo de frío 2019, y quienes obtuvieron mayor cantidad de reconocimiento de la plataforma Bien Ahí, alumnos del Ministerio que se inscribieron en el programa de Terminalidad Primaria y Secundaria. -Se tramitaron 5 becas de estudios para agentes de la DGM. -Se organizaron 13 visitas guiadas para empleados/as de la DGM con el objetivo de que conozcan las distintas sedes del Ministerio y lo que

		allí se hace, a fin de que se integren las distintas áreas que componen la jurisdicción.
Septiembre	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “Capacitación Ley 104” para continuar fomentando la profesionalización del sector público, en este caso en una materia fundamental como lo es la Ley de acceso a la información pública. Y al taller de “Administración del tiempo” para adquirir herramientas que les permitan optimizar la jornada diaria a los agentes.
Septiembre	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes para tratar los principales temas y generar entre las Gerencias un mapeo de situación de la DGM. -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido) -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido) -Jornada integración equipo (dictada por la Subsecretaría de Transformación Cultural del GCBA) donde se trabajó en mejorar la convivencia diaria entre los agentes, fortalecer los vínculos y las buenas prácticas para el trabajo en equipo. Se hizo durante la jornada el test de personalidad de Roger Birkman, se subdividió la audiencia en equipos (por colores de acuerdo al resultado que obtuvo cada uno en el test), y se realizaron varias actividades, a modo de ejemplo entre ellas: <i>se dio un marcador por equipo, y un hilo a cada integrante del equipo; cada integrante del equipo tuvo que atar el hilo al marcador y al hacer el nudo decir una palabra que crea que lo caracteriza. Luego la actividad consistió en dibujar una persona, entre todos tirando cada uno del hilo que sostenía el marcador, y sólo una persona del equipo podía hablar dando las indicaciones.</i>

		La gran mayoría de los agentes en la conclusión de la jornada manifestaron lo que se habían divertido durante la misma, lo valioso que fue relacionarse desde otro lugar con los demás agentes, y que deseaban que se repitiera mucho más seguido.
Octubre	Motivación	-Se creó y desarrolló material institucional de la DGM, logrando generar un sentido de pertenencia por parte de los y las agentes y la identificación desde otras áreas de Gobierno, a través de la distribución del material. -Se impulsó el armado de un sitio web institucional como Intranet propia que fue desarrollado conjuntamente con la Gerencia de Tecnología y Sistemas de Información. Se buscó de esta forma centralizar la comunicación de la DGM en un sólo lugar y que el sitio virtual sea punto de referencia para las novedades en materia de Recursos Humanos. A su vez, es el lugar donde se publican las novedades que se quieren dar a conocer, tanto en relación a las diferentes acciones llevadas a cabo por la DGM como también los eventos más importantes, convocatorias, sorteos etc. -Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “Taller Perspectiva de Género”, para fomentar la capacitación transversal en la DGM y de temas de actualidad.
Octubre	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes para tratar los principales temas y generar entre las Gerencias un mapeo de situación de la DGM, haciendo hincapié en explotar el poder del feedback positivo, el reconocimiento y la recompensa. -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido)

		-Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido)
Octubre	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “Cédulas de notificaciones” (principalmente agentes de LEGALES y RRHH), “Taller redacción actos administrativos”, para seguir fortaleciendo la capacitación de los agentes en temas específicos que son parte de sus tareas cotidianas.
Noviembre	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes para tratar los principales temas y generar entre las Gerencias un mapeo de situación de la DGM, y conversar las percepciones de cada líder sobre el avance del trabajo en equipo, desde el comienzo de las intervenciones a la fecha. -Reuniones internas de los equipos, en forma semanal (sugerido) -Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, en forma mensual (sugerido)
Noviembre	Conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo	-Instituto Superior de la Carrera GCBA: se sugirió a los líderes que sus equipos asistan a “Procedimiento Administrativo”, “Programa Adobe” (para quienes precisan realizar presentaciones), “Taller redacción actos administrativos” (para los agentes que no pudieron anotarse anteriormente), para seguir fortaleciendo la capacitación de los agentes en temas específicos que son parte de sus tareas cotidianas.
Diciembre	Trabajo en equipo	-Reunión mensual de líderes de la DGM para ponderar el trabajo realizado durante el año. -Reuniones internas de los equipos, para cerrar el año (sugerido)

		-Desayunos ó almuerzos internos de los equipos, para cerrar el año (sugerido) -Celebración cierre de año de toda la DGM
Diciembre	Motivación	-Reconocimientos a varios agentes seleccionados por sus líderes, y también a equipos de trabajo, en la Celebración de cierre de año de toda la DGM

Fase 3 Resultados después de las intervenciones

Etapas Relevamiento Post.

Finalizada la etapa de implementación de intervenciones en Diciembre 2019, se procedió durante el mes de Enero 2020 a suministrar las encuestas de medición a los cincuenta (50) agentes participantes de la DGM. Durante los meses de Febrero y Marzo 2020 se procesaron y analizaron los datos de las Encuestas Post en el sistema SPSS, en comparación a las encuestas oportunamente tomadas previo a las intervenciones.

1-Descripción de variables Post-intervenciones

Se utilizó la escala de Likert en el instrumento de medición, para conocer el grado de conformidad del encuestado. Debajo las referencias de los niveles que se reflejan en las tablas:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Motivación.

Motivación Post	1	2	3	4	5
2.1.Las metas de mi trabajo ayudan a que pueda enfocarme en lo que hago	4%	0%	2%	70%	24%
2.2.Las metas me motivan para que pueda cumplirlas	4%	0%	4%	68%	24%
2.3.Recibo retroalimentación para poder alcanzar las metas cuando lo necesito	2%	0%	22%	54%	22%
2.4.Estoy comprometido con cumplir las metas de mi trabajo	0%	0%	4%	40%	56%
2.5.No me enfrento a un trabajo extremadamente complejo para cumplir las metas	0%	6%	20%	48%	26%
2.6.Tengo el conocimiento suficiente para hacer mi trabajo	0%	0%	6%	52%	42%
2.7.Tener metas me hace ser persistente para tratar de lograrlas	0%	0%	8%	50%	42%
2.8.Se que puedo lograr las metas establecidas por mi jefe/a	0%	0%	2%	64%	34%
2.9.Tener metas establecidas mejora mi desempeño	0%	0%	8%	52%	40%
2.10.Tener metas difíciles refuerza mi confianza en mi capacidad	0%	4%	10%	50%	36%
2.11.Si en algún momento me falla la confianza en mi capacidad, mi jefe/a me convence de que tengo las aptitudes necesarias para alcanzar las metas	0%	6%	16%	60%	18%
2.12.Percibir que tengo un buen desempeño me alienta a establecer mis propias metas personales	0%	0%	14%	50%	36%
2.13.Tener metas personales hace que mi desempeño sea más alto	0%	0%	14%	44%	42%
2.14.En trabajos anteriores cumplía exitosamente las metas	0%	0%	8%	60%	32%
2.15.Ver que mis compañeros/as cumplen las metas, me incentiva a alcanzar las mías	0%	0%	32%	46%	22%

2.16. Algunas circunstancias difíciles, reforzaron mi capacidad para tener un mejor desempeño	0%	2%	14%	56%	28%
2.17. Para lograr los objetivos sé cuánto tengo que esforzarme	0%	0%	14%	54%	32%
2.18. Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa	6%	6%	48%	36%	4%
2.19. Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas	8%	6%	42%	40%	4%
2.20. No necesito otra recompensa más que la económica, la misma satisface todas mis expectativas	6%	42%	32%	14%	6%
2.21. Las recompensas no económicas son las que más me importan	2%	38%	46%	14%	0%
2.22. Mis expectativas de recompensa son en parte económicas, y no económicas	2%	8%	14%	48%	28%
2.23. Me siento reconocido/a por mi desempeño	4%	12%	12%	48%	24%

En cuanto a la variable motivación:

La mayoría estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Las metas de mi trabajo ayudan a que pueda enfocarme en lo que hago*”, así como también con “*Las metas me motivan para que pueda cumplirlas*”. Ambas partieron de un 80% y 82% respectivamente en el Pre, y alcanzaron un 94% y 92% en el Post.

Asimismo, la mayoría manifestó en un 90% en el Pre estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Estoy comprometido con cumplir las metas de mi trabajo*”, y un 2% afirmó estar en desacuerdo. En el Post la mayoría pasó a un 96%, y no hubo agentes en desacuerdo con la afirmación.

La mayoría se mantuvo en igual porcentaje (74%) en cuanto a la afirmación “*No me enfrento a un trabajo extremadamente complejo para cumplir las metas*”, hubo una

variación en la composición de esa mayoría, elevándose el “muy de acuerdo” del 14% a 26% en el Post.

La mayoría afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo en un 80% en el Pre con la afirmación “*Tengo el conocimiento suficiente para hacer mi trabajo*”, elevándose a 94% en el Post. Similar caso con la afirmación “*Tener metas me hace ser persistente para tratar de lograrlas*”, la cual subió de un 84% en el Pre a un 92% en el Post.

En cuanto a la afirmación “*Tener metas establecidas mejora mi desempeño*”, la mayoría 90% en el Pre manifestó estar de acuerdo (72%) y muy de acuerdo (18%), y en el Post alcanzó un total de 92%, viéndose un incremento en la afirmación muy de acuerdo que pasó del 18% a un 40%.

La mayoría estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Tener metas difíciles refuerza mi confianza en mi capacidad*”, siendo un 72% en el Pre y aumentando a un 86% en el Post. Asimismo, la mayoría estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que “*Percibir que tengo un buen desempeño me alienta a establecer mis propias metas personales*”, en un 82% en el Pre y un 86% en el Post.

La mayoría afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo con “*Tener metas personales hace que mi desempeño sea más alto*”, siendo un 84% en el Pre y un 86% en el Post. Asimismo, la mayoría afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*En trabajos anteriores cumplía exitosamente las metas*” en un 86% en el Pre y en un 92% en el Post.

La mayoría estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Sé que puedo lograr las metas establecidas por mi jefe*” en un 88% en el Pre, y en un 98% en el Post. Asimismo, respecto a la afirmación “*Algunas circunstancias difíciles, reforzaron mi capacidad para tener un mejor desempeño*” un 76% afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo en el Pre, elevándose a un 84% en el Post.

La mayoría afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación *“Para lograr los objetivos sé cuánto tengo que esforzarme”*, en un 74% en el Pre, alcanzando un 86% en el Post. Asimismo, la mayoría afirmó estar de acuerdo o muy de acuerdo en un 80% en el Pre con *“Mis expectativas de recompensa son en parte económicas, y no económicas”*, y bajó a un 76% en el Post.

Más de la mitad estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación *“Recibo retroalimentación para poder alcanzar las metas cuando lo necesito”* alcanzando un 58% en el Pre, y subiendo a un 76% en el Post.

Más de la mitad estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación *“Si en algún momento me falla la confianza en mi capacidad, mi jefe/a me convence de que tengo las aptitudes necesarias para alcanzar las metas”* en un 56% en el Pre, notándose un incremento en el Post a 78%.

Más de la mitad estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que *“Ver que mis compañeros/as cumplen las metas, me incentiva a alcanzar las mías”* en un 62% en el Pre, alcanzando un 68% en el Post. Asimismo, más de la mitad afirmó *“Sentirse reconocido/a por su desempeño”* en un 52% en el Pre, aumentando a un 72% en el Post.

En cambio, la mayoría estuvo en desacuerdo ó asumió una posición neutra en un 84% en el Pre respecto a la afirmación *“Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa”*, reduciéndose a un 60% en el Post. Lo mismo sucedió con la afirmación *“Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas”*, la mayoría estuvo en desacuerdo ó asumió una posición neutra en un 78% en el Pre, reduciéndose a un 56% en el Post.

La afirmación *“No necesito otra recompensa más que la económica, la misma satisface todas mis expectativas”* se mantuvo casi sin variaciones, estando la mayoría en desacuerdo o con posición neutra al respecto en un 82% en el Pre, y un 80% en el Post.

Lo mismo sucedió con la afirmación “*Las recompensas no económicas son las que más me importan*” estando la mayoría en desacuerdo o con posición neutra al respecto en un 86% en Pre y Post (en este último varió la composición, los agentes con posición neutra de un 58% pasaron a 46%, e incrementó en desacuerdo de un 26% a 38%).

Trabajo en equipo.

Trabajo en equipo Post	1	2	3	4	5
5.1.Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros	0%	2%	12%	66%	20%
5.2.Recurro a mis compañeros ante una duda sobre trabajo	0%	0%	0%	66%	34%
5.3.Mis compañeros me piden opinión para resolver algunos temas laborales	0%	0%	2%	62%	36%
5.4.Mi opinión sobre temas laborales influye constructivamente en la labor de mis compañeros	0%	0%	16%	60%	24%
5.5.Considero que tengo una buena relación con mis compañeros	0%	0%	4%	58%	38%
5.6.Enfrento conversaciones difíciles con mis compañeros	10%	4%	36%	44%	6%
5.7.Las situaciones difíciles se resuelven en forma positiva y constructiva	0%	0%	18%	56%	26%
5.8.Participo de actividades con mis compañeros dentro de la oficina, tales como desayunos, meriendas y/o jornadas de integración	0%	4%	20%	52%	24%
5.9.Realizo actividades con mis compañeros de equipo fuera de la oficina	2%	6%	28%	40%	24%
5.10.Me resulta agradable el clima laboral de la oficina	0%	2%	14%	56%	28%

En cuanto a la variable Trabajo en equipo:

Más de la mitad estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros*” en un 64% y otro tanto de los agentes, un 30%, asumió una posición neutra al respecto en el Pre. Estos valores mejoraron en el Post, alcanzando un 86% de acuerdo o muy de acuerdo y se redujo al 12% la posición neutra asumida. En cuanto a la afirmación “*Recurso a mis compañeros ante una duda sobre trabajo*” la mayoría en un 92% estuvo de acuerdo y el 8% se mantuvo con posición neutra en el Pre, pasando a un 100% de acuerdo y muy de acuerdo en el Post.

En cuanto a la afirmación “*Mis compañeros me piden opinión para resolver algunos temas laborales*” la mayoría estuvo de acuerdo o muy de acuerdo alcanzando un 74% en el Pre, y este porcentaje subió a un 98% en el Post (varió la posición del 6% en desacuerdo y 20% que asumió posición neutra en el Pre). Con la afirmación “*Mi opinión sobre temas laborales influye constructivamente en la labor de mis compañeros*” más de la mitad estuvo de acuerdo o muy de acuerdo alcanzando un 62% en el Pre, y este porcentaje aumentó en el Post a un 84%.

La mayoría en un 92% manifestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Considero que tengo una buena relación con mis compañeros*” en el Pre, este porcentaje incrementó a un 96% en el Post (mejoró la composición en el Pre un 24% estuvo muy de acuerdo y en el Post incrementó a 38%).

En cambio, más de la mitad estuvo en desacuerdo ó asumió una posición neutra respecto a la afirmación “*Enfrento conversaciones difíciles con mis compañeros*” alcanzando un 68% en el Pre y reduciéndose a un 50% en el Post. Y en cuanto a la afirmación “*Las situaciones difíciles se resuelven en forma positiva y constructiva*” más de la mitad, un 64%, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en el Pre y en un 82% en el Post.

La mitad de los agentes encuestados, un 50% manifestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Participo de actividades con mis compañeros dentro de la oficina, tales como desayunos, meriendas y/o jornadas de integración*” en el Pre, incrementando a un 76% en el Post.

Más de la mitad, un 52%, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Realizo actividades con mis compañeros de equipo fuera de la oficina*” en el Pre, incrementándose a un 64% en el Post.

Asimismo, más de la mitad, un 68%, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Me resulta agradable el clima laboral de la oficina*” en el Pre, incrementándose a un 84% en el Post.

Conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo.

Conocimiento de los procedimientos y herramientas de trabajo Post	1	2	3	4	5
3.2.Dispongo de instructivos, guías de procedimiento y flujogramas	0%	2%	18%	52%	28%
3.3.Dispongo de herramientas de soporte como modelos y ejemplos de cada tramitación	0%	4%	10%	56%	30%
3.4.Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso	0%	0%	6%	54%	40%
3.5.Se cuál es la tramitación que debo dar a cada expediente	0%	0%	10%	42%	48%
3.6.Hay un criterio unificado sobre el procedimiento de cada trámite	2%	4%	24%	42%	28%
3.7.Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea	0%	14%	46%	38%	2%
3.8.Considero que trabajo en forma eficiente	0%	0%	4%	68%	28%

En cuanto a la variable Conocimiento de los procedimientos y las herramientas de trabajo:

Respecto a la afirmación “*Dispongo de instructivos, guías de procedimiento y flujogramas*” más de la mitad, un 70% se mostró en desacuerdo o tomó una posición neutra al respecto en el Pre. En cambio en el Post, un 80% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Más de la mitad, un 58% estuvo en desacuerdo o asumió una posición neutra respecto a la afirmación “*Dispongo de herramientas de soporte como modelos y ejemplos de cada tramitación*” en el Pre. En cambio, en el Post, un 86% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Más de la mitad, un 54%, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso*” en el Pre, incrementándose notablemente a un 94% en el Post.

Más de la mitad, un 70% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “*Se cuál es la tramitación que debo dar a cada expediente*” en el Pre, incrementándose a un 90% en el Post.

En cambio, un 76 % de los agentes mostró una posición en desacuerdo o asumió una posición neutra respecto a la afirmación “*Hay un criterio unificado sobre el procedimiento de cada trámite*” en el Pre, variando notablemente en el Post ya que un 70% de los agentes se mostró de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Algo similar sucedió con la afirmación “*Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea*” un 84% de los agentes encuestados mostró una posición en desacuerdo o asumió una posición neutra al respecto, variando en el Post a un 86% en posición de acuerdo o posición neutra.

Por último respecto a la afirmación “*Considero que trabajo en forma eficiente*” la mayoría, un 84% se mostró de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación en el Pre, incrementándose a un 96% en el Post.

Rendimiento laboral

Implementación de la herramienta de trabajo (abril-diciembre 2019)				
1er trimestre	Q Expedientes	Promedio días en DGM	Q Expedientes trimestre 1	Promedio días en DGM trimestre 1
abr-19	542	7,4	2079	7,60
may-19	712	7,7		
jun-19	825	7,7		
3er trimestre	Q Expedientes	Promedio días en DGM	Q Expedientes trimestre 3	Promedio días en DGM trimestre 3
oct-19	825	3,29	2359	3,59
nov-19	602	3,12		
dic-19	932	4,35		

Esta variable se midió desde el instrumento elaborado e implementado a tales efectos

Durante el primer trimestre de implementación (abril, mayo y junio de 2019) se registró un total de 2079 expedientes tramitados, con un promedio de días de retención en la DGM de 7,60.

Durante el último trimestre bajo estudio (octubre noviembre y diciembre de 2019) se registró un total de 2359 expedientes tramitados, con un promedio de días de retención de 3,59.

Es decir, que durante el último trimestre se trabajaron 280 expedientes más que en el primero, con una reducción del tiempo de retención del 47,23 % ya que el promedio de días de trabajo de los expedientes se redujo de 7,60 a 3,59 días.

2-Diferencia de medias sobre las variables bajo estudio

Análisis de las diferencias en la motivación Pre y Post intervenciones.

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	PRE Motivación	85,48	50	8,534	1,207
	POST Motivación	90,56	50	7,630	1,079

Prueba de muestras emparejadas									
Diferencias emparejadas							t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
					Inferior	Superior			
Par 1	PRE Motivación - POST Motivación	-5,080	8,425	1,191	-7,474	-2,686	-4,264	49	,000

Se calculó una prueba T de Student para muestras emparejadas para examinar la diferencia y el efecto en la variable motivación de una misma población antes y después de las intervenciones. Antes de la intervención (Pre) la media de la motivación midió

85,48, luego de la intervención (Post) midió 90,56. Esta diferencia es estadísticamente significativa [$T=-4,264$ y $P < 0,001$]. El tamaño del efecto de la intervención “d de Cohen” fue de -,603, y esto es un efecto mediano, de acuerdo al criterio orientativo de Cohen (1988).

En cuanto a las afirmaciones relacionadas a las metas (2.1 a 2.5), en todas se vio un aumento podría suponerse que las herramientas adquiridas a lo largo de las intervenciones han mejorado la percepción de los agentes e influido positivamente en la motivación de los mismos. Lo que muestran los resultados es que aumentó la motivación desde la teoría del establecimiento de metas, en el presente estudio.

De igual manera, en cuanto a las afirmaciones relacionadas a la eficacia (2.6 a 2.16), en todas se vio un aumento podría suponerse que las herramientas adquiridas a lo largo de las intervenciones han mejorado la percepción de los agentes e influido positivamente en la motivación de los mismos. Lo que muestran los resultados del presente estudio es que aumentó la motivación desde la teoría de la eficacia, ya que las personas se sienten más eficaces para alcanzar las metas en el trabajo.

Y en cuanto a las afirmaciones relacionadas a las expectativas (2.17 a 2.23), los agentes manifestaron en el Post estar en mayor grado de acuerdo con la afirmación “*Para lograr los objetivos sé cuánto tengo que esforzarme*”, se podría decir que las intervenciones han contribuido a mejorar la motivación de los agentes y que se cumple la premisa “relación esfuerzo-desempeño” porque los agentes perciben que determinado esfuerzo conducirá al desempeño.

Por otro lado, en cuanto a la afirmación “*Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa*” hay que resaltar que hubo un aumento considerable en el grado de acuerdo sin perder de vista del bajo porcentaje de acuerdo en la situación inicial. Se

podría decir que las intervenciones han contribuido a mejorar la motivación de los agentes y que se cumple la premisa “relación desempeño–recompensa”, porque los agentes manifiestan creer que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desean.

Por último, en cuanto a la afirmación “*Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas*” es similar al párrafo precedente, porque hubo un aumento considerable en el grado de acuerdo sin que debamos perder de vista el bajo porcentaje de acuerdo en la situación inicial. Se podría decir que las intervenciones han contribuido a mejorar la motivación de los agentes y que se cumple la premisa “relación recompensas–metas personales”, por el grado en que los agentes manifestaron que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales, y les resultan atractivas.

Por lo tanto se podría concluir que a raíz de las intervenciones aplicadas, aumentó la motivación de los agentes desde la teoría de las expectativas. Este análisis es acompañado con el aumento en los grados de acuerdo indicados en cuanto a la afirmación “*Me siento reconocido/a por mi desempeño*”, y va de la mano con el aumento en los grados de acuerdo en la afirmación “*Mis expectativas de recompensa son en parte económicas, y no económicas*” ya que durante las intervenciones se trabajó en reconocimientos no económicos a los agentes.

Es decir, los resultados afirman entonces que aumentó la motivación de los agentes desde la tres (3) teorías de la motivación aplicadas al presente trabajo.

Análisis de las diferencias en el trabajo en equipo pre y post intervenciones.

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	PRE TRABAJO EQUIPO	36,98	50	4,868	,688
	POST TRABAJO EQUIPO	40,38	50	4,494	,636

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia	95% de intervalo de confianza de la diferencia			
					Inferior	Superior			
Par 1	PRE TRABAJO EQUIPO - POST TRABAJO EQUIPO	-3,400	3,933	,556	-4,518	-2,282	-6,113	49	,000

Se calculó una prueba T de Student para muestras emparejadas para examinar la diferencia y el efecto en la variable trabajo en equipo de una misma población antes y después de las intervenciones. Antes de la intervención (Pre) la media del trabajo en equipo midió 36,98, luego de la intervención (Post) midió 40,38. Esta diferencia es estadísticamente significativa [T=-6,113 y P <0,001]. El tamaño del efecto de la

intervención “d de Cohen” fue de $-.864$, y esto es un efecto alto, de acuerdo al criterio orientativo de Cohen (1988).

En cuanto al ítem *“Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros”* se vio un incremento notable en la interacción en los equipos. De la mano con ello, los aumentos mencionados en los grados de acuerdo en los ítems *“Enfrento conversaciones difíciles con mis compañeros”* y *“Las situaciones difíciles se resuelven en forma positiva y constructiva”* podría suponerse que las herramientas adquiridas a lo largo de las intervenciones han mejorado la forma de abordaje de las situaciones difíciles por parte de los equipos.

Es notable la fluida interacción que los agentes manifestaron tener (y también mejoró con las intervenciones) en cuanto a las interconsultas laborales en los ítems *“Recurro a mis compañeros ante una duda sobre trabajo”*, *“Mis compañeros me piden opinión para resolver algunos temas laborales”*.

Asimismo, son de destacar los aumentos mencionados en los ítems *“Participo de actividades con mis compañeros dentro de la oficina, tales como desayunos, meriendas y/o jornadas de integración”*, *“Me resulta agradable el clima laboral de la oficina”* y *“Considero que tengo una buena relación con mis compañeros”*.

Análisis de las diferencias en el conocimiento de las herramientas de trabajo y los procedimientos pre y post intervenciones.

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	PRE CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS	22,02	50	4,838	,684
	POST CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS	28,32	50	3,316	,469

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia	95% de intervalo de confianza de la diferencia	t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	PRE CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS - POST CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS	-6,300	5,811	,822	-7,951	-4,649	-7,666	49	,000

Se calculó una prueba T de Student para muestras emparejadas para examinar la diferencia y el efecto en la variable conocimiento de herramientas y procedimientos de trabajo de una misma población antes y después de las intervenciones. Antes de la intervención (Pre) la media del conocimiento de herramientas y procedimientos de trabajo

midió 22,02, luego de la intervención (Post) midió 28,32. Esta diferencia es estadísticamente significativa [$T=-7,666$ y P menor a 0,000]. El tamaño del efecto de la intervención “d de Cohen” fue de -1,084, y esto es un efecto alto, de acuerdo al criterio orientativo de Cohen (1988).

Se podría suponer que las herramientas y procedimientos desarrollados e implementados, han mejorado los elementos a disposición de los agentes para desarrollar sus tareas, en atención a los notables aumentos mencionados en los grados de acuerdo en las afirmaciones *“Dispongo de instructivos, guías de procedimiento y flujogramas”*, *“Dispongo de herramientas de soporte como modelos y ejemplos de cada tramitación”*, *“Hay un criterio unificado sobre el procedimiento de cada trámite”* y *“Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea”*.

Se podría suponer que la herramienta desarrollada e implementada para registrar los expedientes trabajados en la DGM fue efectiva, de acuerdo al notable incremento mencionado en los grados de acuerdo en la afirmación *“Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso”*.

Asimismo, las capacitaciones sobre temas específicos de cada área, se puede suponer que fueron efectivas en virtud del incremento mencionado en los grados de acuerdo en la afirmación *“Se cuál es la tramitación que debo dar a cada expediente”*.

Conclusiones

Con el objetivo de evaluar la efectividad de una herramienta de feedback de medición de trabajo, de intervenciones de estímulo motivacional, y seminarios para el trabajo en equipo sobre el rendimiento laboral, la motivación y el trabajo en equipo en una medición pre-post, se realizó un estudio del que participaron cincuenta (50) agentes de la DGM en el que se midió mediante un instrumento desarrollado ad-hoc las variables motivación, trabajo en equipo y el conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo en forma previa y en forma posterior a las intervenciones practicadas; y respecto a la variable rendimiento laboral, se desarrolló e implementó una herramienta de trabajo para su medición.

Entre la medición Pre, y la medición Post, se desarrolló e implementó además de la herramienta de trabajo, un plan de estímulos motivacionales, capacitaciones y seminarios para el desarrollo del trabajo en equipo, como parte del calendario de acciones de la DGM entre abril y diciembre del 2019.

Respecto a las variables motivación, trabajo en equipo y conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo, en los tres casos se observaron diferencias significativas antes y después de la intervención. Estas diferencias, a su vez obtuvieron tamaños de efectos medianos y altos según los criterios establecidos por Cohen.

En cuanto a los resultados obtenidos para la variable motivación, todos los ítems del instrumento vinculados con las tres teorías de la motivación seleccionadas (Metas, Recompensas y Expectativas) para el presente trabajo mostraron un incremento en la evaluación posterior a las intervenciones.

Específicamente, relacionado con la Teoría del Establecimiento de Metas se destaca que los indicadores *“Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa”* y *“Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas”* la mayoría estuvo en desacuerdo o asumió una posición neutra en el Pre

reduciéndose notablemente el Post. En cuanto a esta teoría se comprobó que el establecimiento de las metas, la participación en la toma de decisiones vinculadas con metas u objetivos, establecer un periodo de tiempo explícito y dar retroalimentación sobre el desempeño, resultó ser efectivo para mejorar los puntajes de esta variable.

Respecto a la Teoría de la eficacia personal, se comprobó en el presente estudio que al realizar acciones para trabajar la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea, y que al establecer metas desafiantes a los agentes los mismos perciben que se les deposita confianza en que pueden lograrlas.

En cuanto a la Teoría de las expectativas se podría decir que las intervenciones han contribuido a mejorar la motivación de los agentes y que se cumple la premisa vinculada con la relación desempeño–recompensa, porque los agentes manifiestan creer que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desean. Asimismo, las intervenciones han contribuido a mejorar la motivación de los agentes y que se cumple la premisa asociada a la relación recompensas–metas personales, por el grado en que los agentes manifestaron que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales, y les resultan atractivas.

En lo referido a la variable trabajo en equipo antes de la intervención se observaron diferencias significativas antes y después de la intervención. En cuanto al ítem *“Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros”* se vio un incremento notable en la interacción en los equipos. De la mano con ello, los aumentos mencionados en los grados de acuerdo en los ítems *“Enfrento conversaciones difíciles con mis compañeros”* y *“Las situaciones difíciles se resuelven en forma positiva y constructiva”* podría suponerse que las herramientas adquiridas a lo largo de las intervenciones han mejorado la forma de abordaje de las situaciones difíciles por parte de los equipos.

Con relación a la variable conocimiento de las herramientas y procedimientos de trabajo, se observaron diferencias significativas antes y después de la intervención. Los indicadores más importantes fueron: *“Dispongo de instructivos, guías de procedimiento tramitación”* y *“Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso”* y *“Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea”* que en el Pre midieron en muy bajo porcentaje de acuerdo, y estos valores subieron notablemente en el Post.

Respecto de la variable rendimiento laboral, se puede concluir que la implementación de las intervenciones junto con la herramienta de trabajo resultaron efectivas, de acuerdo al notable incremento mencionado en los grados de acuerdo en la afirmación *“Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso”*, y en base a la mejora en los números que arrojó la herramienta en cuanto a cantidad de expedientes trabajados en cantidad de días promedio, tomando en comparación el primer trimestre de implementación con el último. Asimismo, se podría afirmar que el desarrollo e implementación de la herramienta de medición durante la intervención fue efectivo, de acuerdo a la medida de evaluación objetiva, que establece que el rendimiento se mide en función de lo que el empleado obtiene en su trabajo (en este caso número de expedientes y tiempos de trabajo). Esto significa que las intervenciones fueron efectivas para modular las variables, por lo que se concluye que puede ser tomada para situaciones de similares características.

También se puede concluir que luego de las intervenciones aplicadas durante la etapa bajo estudio se confirma la afirmación de Katzenbach y Smith (2011) de que existe una disciplina básica que hace que los equipos funcionen, que es que los equipos y el buen desempeño son inseparables: no se puede tener uno sin el otro. Y que cuando las personas trabajan en conjunto en pos de un objetivo común, la confianza y el compromiso le siguen.

El presente trabajo aporta a la psicología organizacional la posibilidad de la transformación y mejora, mediante el uso de las herramientas que una institución pública provee.

En el sector público atravesado por la política y los gobiernos de turno, quienes ejercen los mandos medios tienen un gran desafío por delante. En el caso bajo análisis durante los tres años anteriores a la intervención los agentes de la Organización experimentaron tres cambios de Ministro. Estos cambios, que no sólo implican la figura principal del Ministerio sino de varios funcionarios y Gerentes, lo cual genera incertidumbre y preocupación en los agentes, por ende desmotivación y bajo rendimiento. Por eso, el trabajo que tienen por delante quienes ejercen los mandos medios requiere de un gran compromiso, para fortalecer el trabajo en equipo, generar sinergia, trabajar de manera eficiente, tener agentes motivados, y alcanzar buenos resultados como servidores públicos.

Con los mismos elementos que se tienen a disposición, con las herramientas que da el sector público, en esta Organización se hizo la diferencia con el compromiso de esos mandos medios para con la capacitación, la profesionalización, la motivación, el trabajo en equipo, el obtener buenos resultados. Y ese es el aporte, lo que se puede lograr generando este tipo de intervenciones, que al fin y al cabo no sólo mejoran a la Organización sino que se extiende a la vida de los ciudadanos, porque significa una mejor calidad de trabajo de los servidores públicos.

Como críticas al trabajo, se puede hacer referencia al limitado número de agentes encuestados en relación con la población total de la organización, y la particular situación de Ministerio en el que se desarrolló la investigación, que atravesó tres cambios de gestión en tres años, por lo cual debe tenerse cuidado al momento de generalizar estas conclusiones.

Sin embargo, el presente trabajo puede tomarse como puntapié inicial para utilizar este tipo de intervenciones en otras áreas del Gobierno. La creación e implementación de una herramienta de trabajo, junto con un cronograma de intervenciones adecuadas, puede mejorar notablemente las variables motivación, trabajo en equipo, y rendimiento laboral; y esto replicado en áreas de similares características puede ser una forma promisorio para mejorar la gestión del Gobierno. Se trata de hacer pequeños cambios que están a nuestro alcance y la clave se encuentra en querer hacer lo ordinario de manera extraordinaria.

Bibliografía

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de Éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Aquino, J. A., Vola-Luhrs, R. E., Arecco, M. J., & Aquino, G. J. (2010). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson.
- Blanchard, K., & Randolph, P. (2006). *Trabajo en equipo*. Bogotá: Planeta Colombia S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covarrubias Apablaza, C. G., & Mendoza Lira, M. C. (2016). Adaptación y validación del cuestionario sentimiento de autoeficacia en una muestra de profesores chilenos. *Univ. Psychol*, 97-108.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Del Carmen Castillo Contreras, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio.
- Diccionario de Psicología científica y filosófica*. (sin año). Obtenido de <https://www.e-torredabel.com/Psicologia/Vocabulario/Hedonismo-Psicologico.htm>
- Diccionario Empresarial*. (sin año). Obtenido de Wolters Kluwer: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqmlaYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral, una exploración empírica*. Buenos Aires: UAI, Teseo.
- Gauna, J. O. (2018). Reglamentos Autónomos. *RAP - Ediciones Especiales Derecho Administrativo (Luces y Sombras)*, 251.
- Grosso, F., Mansilla, J., Mrgarone, V., & otros. (2005). *Claves para el desarrollo de la empresa*. Buenos Aires: UAI Ediciones.
- Gutiérrez Iriart, Osvaldo Raúl. (2011) *La motivación en los niveles jerárquicos*. (tesina licenciatura) Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Jaén Díaz, M. (2009). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2000). *El trabajo en equipo*. Buenos Aires: Granica.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2011). La disciplina de los equipos. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Porter, L. W., Bigley, G., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rubio Hurtado, M. J., & Berlanga, V. (Julio de 2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas T de Student y Anova en SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5(2), 83-100.
- Sin autor. (1997). *Motivación: conducta y proceso*. Obtenido de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html>
- Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stewart, G., Manz, C., & Sims, H. (2007). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.
- Tito, P., & Vargas, S. (Diciembre de 2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio - Revista de Investigación de la Facultad de CC. Administrativas, UNMSM*, 16(32), 77-88.

Anexo I Instrumento de medición (pre-post)

ENCUESTA					Fecha:	
A continuación encontrará una serie de afirmaciones vinculadas con su trabajo. Le pedimos que indique la opción que considere que representa su opinión, teniendo en cuenta que no hay respuestas correctas e incorrectas y que la encuesta es totalmente anónima.						
1. Seleccione la información personal que corresponde a su caso.						
	0 a 2 años	3 a 5 años	6 a 9 años	10 a 20 años	21 años o más	
1.1. Mi antigüedad en el Gobierno de la Ciudad es de						
	18 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	51 años ó más		
1.2. Mi rango de edad es						
	Masculino	Femenino	Otro			
1.3. Mi género es						
	SI	NO				
1.4. En mi trabajo tengo personal a cargo:						
	RRHH	COMPRAS	LEGALES	REG. PROM. CULTURAL	OGESE	
1.5. La Gerencia de la DG en la cual me desempeño es						
2. Marque con una X la opción que lo representa a Ud en relación a las siguientes afirmaciones						

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2.1) Las metas de mi trabajo ayudan a que pueda enfocarme en lo que hago					
2.2) Las metas me motivan para que pueda cumplirlas					
2.3) Recibo retroalimentación para poder alcanzar las metas cuando lo necesito					
2.4) Estoy comprometido con cumplir las metas de mi trabajo					
2.5) No me enfrento a un trabajo extremadamente complejo para cumplir las metas					
2.6) Tengo el conocimiento suficiente para hacer mi trabajo					
2.7) Tener metas me hace ser persistente para tratar de lograrlas					
2.8) Se que puedo lograr las metas establecidas por mi jefe/a					

2.9) Tener metas establecidas mejora mi desempeño					
2.10) Tener metas difíciles refuerza mi confianza en mi capacidad					
2.11) Si en algún momento me falla la confianza en mi capacidad, mi jefe/a me convence de que tengo las aptitudes necesarias para alcanzar las metas.					
2.12) Percibir que tengo un buen desempeño me alienta a establecer mis propias metas personales					
2.13) Tener metas personales hace que mi desempeño sea más alto					
2.14) En trabajos anteriores cumplía exitosamente las metas					
2.15) Ver que mis compañeros/as cumplen las metas, me incentiva a alcanzar las mías					
2.16) Algunas circunstancias difíciles, reforzaron mi capacidad para tener un mejor desempeño					

2.17) Para lograr los objetivos sé cuánto tengo que esforzarme					
2.18) Sé que cuando logre las metas voy a obtener una recompensa					
2.19) Las recompensas que obtengo por cumplir las metas me resultan atractivas					
2.20) No necesito otra recompensa más que la económica, la misma satisface todas mis expectativas.					
2.21) Las recompensas no económicas son las que más me importan					
2.22) Mis expectativas de recompensa son en parte económicas, y no económicas					
2.23) Me siento reconocido/a por mi desempeño.					
3. Marque con una X la opción que lo representa a Ud en relación a las siguientes afirmaciones					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3.2.Dispongo de instructivos, guías de procedimiento y flujogramas					

3.3. Dispongo de herramientas de soporte como modelos y ejemplos de cada tramitación					
3.4. Llevo un registro acertado de los expedientes que reviso					
3.5. Se cuál es la tramitación que debo dar a cada expediente					
3.6. Hay un criterio unificado sobre el procedimiento de cada trámite					
3.7. Todas las áreas de la DG trabajan en forma homogénea					
3.8. Considero que trabajo en forma eficiente					
4. Marque con una X la opción que lo representa a Ud en relación a las siguientes afirmaciones					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4.6. Me gusta realizar capacitaciones					
4.7. Mi jefa/e solicita algunas capacitaciones obligatorias					
4.8. Me gustaría recibir más capacitación por parte de esta Organización					

4.8.1. Detalle qué capacitaciones le gustaría recibir:					
5. Marque con una X la opción que lo representa a Ud en relación a las siguientes afirmaciones					
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5.1. Dispongo de tiempo en la oficina para conocer e interactuar con mis compañeros					
5.2. Recorro a mis compañeros ante una duda sobre trabajo					
5.3. Mis compañeros me piden opinión para resolver algunos temas laborales					
5.4. Mi opinión sobre temas laborales influye constructivamente en la labor de mis compañeros					
5.5. Considero que tengo una buena relación con mis compañeros					
5.6. Enfrento conversaciones difíciles con mis compañeros					
5.7. Las situaciones difíciles se resuelven en forma positiva y constructiva					

5.8.Participo de actividades con mis compañeros dentro de la oficina, tales como desayunos, meriendas y/o jornadas de integración					
5.9.Realizo actividades con mis compañeros de equipo fuera de la oficina					
5.10.Me resulta agradable el clima laboral de la oficina					
Recomendaciones					
5.1.Si tiene que elegir UNA oportunidad de mejora en la Organización ¿cuál sería? (Marque con una X)					
a. Relaciones interpersonales		d. Ambiente físico/disposición de recursos			
b. Remuneración		e. Capacitación			
c. Reconocimiento		f. Procedimientos administrativos			
5.2.Puede agregar los comentarios y/o recomendaciones que estime pertinente:					