



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

---

**Maestría en Dirección de RRHH**

**“ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LOS TIPOS DE MOTIVACIONES Y DEL  
RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ  
EDUARDO DOS SANTOS, HUAMBO-ANGOLA-2012-2015”.**

**AUTOR:**

**Lic. Baltazar Kapamo Aurélio**

**TUTORA:**

**Dra. Roxana Boso**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina - Enero/2017**

**AURÉLIO,KAPAMO BALTAZAR**

**“ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LOS TIPOS DE MOTIVACIONES Y DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS, HUAMBO-ANGOLA-2012-2015”.**

TUTORA: Dra. Roxana Boso

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina - Enero/2017**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi familia que me ha apoyado en más un logro, son la razón de mi motivación, lo que ayuda mi desarrollo profesional.

## **Agradecimientos**

A Dios por el don de la vida.

A la profesora Dra.Roxana Boso, mi tutora, agradezco el apoyo, por compartir la enseñanza, la disponibilidad, por sus valiosos aportes en este trabajo, por el estímulo intelectual que represento su orientación, por la confianza brindada en mi trabajo y en mis capacidades.

Al Magnifico Decano de la Universidad José Eduardo dos Santos mis sinceros agradecimientos por el aporte para la concretización de esta disertación, estimulándome intelectual y emocionalmente.

Agradezco a mis empleados directos, los Maestros Victor Nhime y Apolinário Namalongo y a mi traductora Vânia António, que con su saber han hecho posible esta obra.

Agradezco a todos mis familiares y otras personas anónimas por el incentivo brindado a lo largo de estos dos años.

A mi esposa Ana Vita Januário Aurélio y a mis hijos, por el apoyo moral incondicional a lo largo de toda mi formación.

A mi madre Ruth Aurélio, a mis hermanos Constância Aurélio y su esposo Francisco Chiquete, Amílcar Aurélio y Benita Aurélio, a mis tíos Simeión Aurélio e Nunes Aurélio, gracias por el amor, la alegría y la atención brindada.

A mis suegros Martinho Januário e Benvinda Chicoa muchas gracias por todo lo que hacen en mi vida.

Mi agradecimiento especial a mis amigos Constantino Cachimbombo, Ley Alexandre, Paulino Bolela y a mi compadre Joaquim Chinguto, que jamás me abandonaron y siempre me han dado fuerzas aun cuando las cosas parecían demasiado difíciles.

A todos mis compañeros de trabajo y de formación Angolanos y Brasileños por todo el apoyo y la disponibilidad que me han brindado para el éxito de mi formación.

## **Siglas**

UJES – Universidad José Eduardo dos Santos.

UAN – Universidad Agostinho Neto

RRHH- Recursos Humanos

BSC- Balanced Scorecard

## **Resumen**

Adoptar una gestión con enfoque en la calidad requiere cambios en la cultura organizacional, exigiendo principalmente motivación y rendimiento, que conduce al esfuerzo, la dedicación, perseverancia y compromiso organizacional. El presente trabajo busca diagnosticar y conocer la realidad actual con base en el estudio Descriptivo de los tipos de motivación y del rendimiento, estudiar la motivación como una herramienta para alcanzar la productividad y la excelencia en el rendimiento que envuelve sentimientos de realización y de reconocimiento profesional, manifiesto por los trabajadores en las unidades orgánicas de la Universidad José Eduardo dos Santos. Para alcanzar el objetivo de este trabajo, se hizo una búsqueda bibliográfica sobre la administración de los Recursos Humanos y sobre las diversas teorías relacionadas con la motivación y el rendimiento. Se utilizó un cuestionario como método de recolección de datos basado en un interrogatorio escrito para obtener datos referentes a la motivación y el rendimiento en una muestra cuantitativa de 142 Trabajadores encuestados que representan el 20% de la población en estudio. De ahí surgió el interés en conocer los factores que provocan satisfacción e insatisfacción en los funcionarios a partir del estudio que podrá contribuir para introducir correcciones que impliquen situaciones motivadoras en el desarrollo de las funciones. Las cuestiones provenientes de esta búsqueda así como sus respuestas fueran satisfactorias de acuerdo con los objetivos generales e específicos, las hipótesis y las variables dependientes e independientes a las cuales se propuso analizar en un contexto general, evidenciando que la valoración del empleado en su trabajo es una fuente de motivación para el desarrollo organizacional.

Se concluye que es relevante que los gerentes promuevan cambios cualitativos, aunque sean pequeños, en los procesos y resultados sobre su responsabilidad para que haya un clima laboral deseado en las unidades orgánicas que componen la Universidad José Eduardo dos Santos.

**Palabras-clave: motivación, rendimiento profesional**

## **Abstract**

Adoption of a quality-focused public management requires changes in organizational culture, mainly requiring motivation and performance, leading to effort, dedication, persistence and organizational commitment. This study aims to know and diagnose the current reality based on the Descriptive Study of the types of Motivation and Performance, to study motivation as a tool to achieve productivity excellence in performance that involves feelings of accomplishment and professional recognition manifested by workers in the Organic Units of the José Eduardo dos Santos University. In order to achieve the objective of this work, a bibliographical research was done on the Human Resources Administration and on the various theories related to motivation and performance. The questionnaire was used as a method of data collection based on a written questionnaire to obtain data on motivation and performance in a quantitative sample of 142 respondents representing 20% of the population. Thus, the interest in knowing the factors that provoke satisfaction and dissatisfaction in the employees from the study that could contribute to introduce corrections that imply motivating situations in the performance of the functions. The questions arising from this research as well as its answers were satisfactory according to the general and specific objectives, the hypotheses and the dependent and independent variables that it was proposed to analyze in the general context, evidencing that the valorization of the collaborator in his work is a source of motivation for organizational performance. It is concluded that it is relevant that managers promote qualitative changes, even if small, in the processes and results under their responsibility so that there is a desired working environment or environment in the Institutions that make up the University José Eduardo dos Santos.

**Key words: motivation, professional performance.**

## INDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>SIGLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	16
1.3-OBJETIVOS.....	16
1.3.1-OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2-OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
<b>CAPITULO II.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1. MOTIVACIÓN.....	17
2.1.2. MOTIVACIÓN PARA EL INVOLUCRAMIENTO.....	24
2.1.3. MOTIVACIÓN DE REALIZACIÓN Y PODER SEGÚN LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS.....	24
2.1.4. EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN.....	26
2.1.5. MOTIVACIÓN PARA EL RENDIMIENTO.....	30
2.1.6. TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	31
2.1.6.1. La Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	31
2.1.6.2. TEORÍA DE HERZBERG.....	33
2.1.6.3. Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	35
2.1.6.4. Teoría de las Necesidades, de McClelland.....	37
2.1.6.5. Teoría de la expectativa de Vroom.....	38
2.2. RENDIMIENTO PROFESIONAL.....	39
2.2.1. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.....	42
2.2.2. GESTIÓN DE RENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.....	52
2.2.3. COMPETENCIAS Y SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	57
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA.....</b>	<b>61</b>



3.1. ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS.....	61
3.2. PRESENTACIÓN Y DEBATE DE LOS RESULTADOS .....	64
3.3. PROCEDIMIENTOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA .....	65
3.4. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	68
3.4.1. REMUNERACIÓN.....	88
3.4.2. CONDICIONES DE TRABAJO .....	91
3.4.3. RELACIONES INTERPERSONALES .....	91
3.4.4. DIMENSIONES REFERENTES A LOS MOTIVOS DE REALIZACIÓN Y PODER RELACIONADOS CON EL INVOLUCRAMIENTO.....	92
3.4.5. CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	95
3.4.6. EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO .....	96
3.5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	100
3.6. ESTRATEGIA PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA MEJORA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS. ....	102
<b><u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b><u>104</u></b>
CONCLUSIONES FINALES .....	104
RECOMENDACIONES.....	107
<b><u>BIBLIOGRAFIA.....</u></b>	<b><u>108</u></b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>116</u></b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo básico de la motivación .....	19
Figura 2 Piramide de las Necesidades de Maslow.....	31
Figura 3 La teoria de los dos factores de Herzberg.....	34
Figura 4 Diferentes supuestos de la teoria X Y ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 5 Los tres Factores de la motivación para producir..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabella 1 Esta organización tiene condiciones de trabajo satisfactorias .....	67
Tabla 2 Considero que las evaluaciones periódicas me motivan .....	68
Tabla 3 Tener perspectivas de carrera es importante para mi motivación en el trabajo .....	68
Tabla 4 Normalmente me considero una persona con gran motivación .....	69
Tabla 5 me Siento realizado (a) con las funciones que desarrollo en la organización .....	70
Tabla 6 Me gustaría ser evaluada (o) en mi rendimiento periódicamente .....	70
Tabla 7 Me gustaría desarrollar funciones de mayor responsabilidad .....	71
Tabla 8 Considero mi trabajo monótono.....	72
Tabla 9 Me Siento satisfecho (a) con la remuneración .....	72
Tabla 10 En el desarrollo de tareas es importante demostrar emoción. ....	74
<i>Tabla 11 Me siento con capacidad de dirigir un grupo de trabajo.....</i>	<i>74</i>
Tabla 12 Me siento Involucrado (a) emocionalmente con la organización .....	75
Tabla 13 El Feedback que recibo en el trabajo contribuye en cuanto al factor motivacional. ....	75
Tabla 14 Me gusta ser evaluado en el desarrollo de las tareas .....	76
Tabla 15 Siento la Necesidad de crecer cada vez mas en mis funciones .....	77
Tabla 16 Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajo. ....	77
Tabla 17 Todo los empleados de la organización participan en los procesos de toma de decisión. ....	78
Tabla 18 Habitualmente desarrollo estrategia para alcanzar mis metas. ....	79
Tabla 19 Si existiesen premios atribuidos a los mejores empleados, ¿Los recibiría? .....	80
Tabla 20 Me aburro cuando no comprendo la finalidad de las tareas .....	81
Tabla 21 Considero que trabajo en un ambiente de colaboración entre compañeros.....	81
Tabla 22 Tareas diversificadas son importantes para el buen desarrollo de las funciones. .	82
Tabla 23 Uno de mis objetivos es alcanzar el puesto más alto. ....	83
Tabla 24 Me Identifico con la Función que desarrollo .....	84
Tabla 25 La organización permite el desarrollo de los objetivos profesionales .....	84
Tabla 26 Existe competencia en mi equipo de trabajo.....	85
Tabla 27 Me siento motivado (a) cuando el trabajo es elogiado por mi supervisor. ....	86
Tabla 28 Trabajaría con mayor esfuerzo si existiesen otras formas de remuneración.....	86

## INTRODUCCIÓN

Algunas organizaciones, por medio del departamento de Recursos Humanos o de sus gerentes, buscan mantener a los empleados motivados con acciones que los ayudan a consolidar la propia cultura organizacional, pues por lo que se sabe, un alto nivel de motivación resulta en satisfacción y retorno para la organización. Para motivar a los empleados -de forma general- es necesario mucho más que un sueldo. Un buen paquete de beneficios directos e indirectos es importante para un buen ambiente de trabajo adecuado y para el desarrollo de las actividades de los

empleados, proporciona un mejor rendimiento. El desarrollo es una herramienta importante de gestión de personas que corresponde a un único análisis sistemático del desarrollo del profesional en función de las tareas que realiza, de las metas establecidas de los resultados alcanzados y de su potencial de rendimiento; es un proceso que sirve para juzgar el valor, la excelencia y la calidad de una persona y su aporte para el negocio de la organización. En este sentido es necesaria la adopción de una gestión de Recursos Humanos moldeada en principios de eficiencia y resultados, que se sostenga en un plan de carrera capaz de atraer y mantener los empleados públicos capacitados y motivados para el buen desarrollo de sus tareas. Esta acción diferencial se sostiene en los recursos humanos, es decir en las personas que permiten las políticas públicas adoptadas.

Para los Recursos Humanos la motivación es un incentivo y el reconocimiento dedicados a los empleados para que ellos desarrollen sus tareas con mayor desempeño, pues un empleado motivado emplea mejor dedicación para alcanzar los objetivos y por consiguiente devuelven mejores resultados para la organización.

Este trabajo tiene como objetivo, identificar la motivación como aumento de la satisfacción para mejorar el rendimiento y el clima laboral de los empleados públicos de las unidades Orgánicas de la Universidad José Eduardo dos Santos.

### **Caracterización de la Universidad José Eduardo dos Santos.**

Angola es un país con 18 provincias; está situado al sur del continente africano. La necesidad de cambios percibidos en todas las áreas de la enseñanza, impulso al gobierno Angolano a aprobar una creación de 7 nuevas instituciones públicas de enseñanza superior. El 12 de mayo de 2009 se aprobó el decreto n°7/09 del consejo de ministros publicado en DR n°87 I serie, que establece una reorganización de la red de IES públicas, la creación de la nuevas IES y el redimensionamiento de la universidad Agostinho Neto(UAN) que hasta entonces era la única Universidad pública con la que contaba el país, con sedes en Luanda (Capital de Angola) y los polos y centros universitarios difundidos en 15 de entre las 18 provincias del País. En la región académica V, que incluye las provincias de Huambo, Bié e Moxico,

tornándose heredera de todo patrimonio legal humano y material del entonces centro Universitario de Huambo da UAN. La universidad José Eduardo dos Santos tiene como visión ser una universidad innovadora, de referencia nacional, y tener un lugar de mérito en la región de la SADC e internacionalmente. Tiene como misión la creación, preservación y difusión del conocimiento, en las diferentes áreas de la enseñanza, y tiene como objetivo la formación de personal cualificado en la diferentes áreas, dotados de conocimientos científicos y técnicos que les permitan interactuar con otras instituciones semejantes (UJES,2012).

De acuerdo con el mismo manual la universidad está compuesta de órganos y servicios. Su actual gestión es ejercida por el Decano como Órgano Ejecutivo de Gestión, Órganos Auxiliares del decano, Órganos colegiales de la Universidad, Servicios de Apoyo Técnico, Servicios Ejecutivos, Servicios de Apoyo. Las facultades de las UJES gozan de autonomía científica, pedagógica, administrativa, financiera y disciplinar. Sus actividades académicas y científicas son desarrolladas sobre instrucciones del Ministerio de Educación Superior.

## **CAPITULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

### **1.1. Definición del problema**

Los teóricos de la escuela humanista defendían que todo el comportamiento humano es motivado. Y la motivación vendría a ser una tensión que llevaría al individuo a comportarse de manera de satisfacer una o más necesidades. (Chiavenato, 2004).

La motivación sería constante, infinita, influyente y compleja. El individuo es un todo íntegro. Siendo este un todo, se motiva en su todo, y no solamente parte del mismo, alcanzando así la satisfacción en su totalidad, Sin embargo, no de forma completa, siempre faltando algo. El ser humano se encuentra satisfecho por un corto plazo de tiempo, pues al satisfacer un deseo en seguida surge otro lo que hace con que en todo tiempo piensa en su vida (Moscovici, 1985).

Para Bergamini (1997, p.201) “El verbo motivar no puede existir sin complemento. Un individuo motivado aquí, será distinto en otro lugar. Quiere decir que las personas, en el desarrollo de su proceso motivacional tienen su atención enfocada en el desarrollo de una actividad específica y buscan alcanzar determinado fin dentro de una contingencia particular”.

En las organizaciones, la administración de los recursos humanos actualmente corresponde a la gestión de personas. Es una de las áreas que más sufre con los cambios y transformaciones de los últimos años. Se debe al hecho de que las personas son consideradas el principal activo de las organizaciones, siendo sus acciones, comportamientos y actitudes, determinantes para la ventaja competitiva de la organización. Las organizaciones necesitan entender los mecanismos que generan motivación y deben buscar medios eficaces para ponerlos en práctica (Chiavenato, 1997).

Uno de los motivos por el cual la motivación se enfoca en los recursos humanos es por el hecho de que la misma puede ser fácilmente influenciada y comparada con las demás características de personalidad: aptitudes, habilidades, etc., (Bonfim, 2010).

Bergamini (1997) afirma que el estudio de la motivación se ha aplicado en todas las ramas de la actividad humana, y en especial en el campo organizacional por los gerentes de Recursos Humanos, y que muchos investigadores dedican su mayor esfuerzo en el sentido de poder caracterizar los objetivos motivacionales del trabajo. Como es sabida, la motivación del individuo genera rendimiento organizacional. Aún así hay disparidad entre lo que se entiende por motivación y lo que se espera en la práctica (rendimiento), o sea lo que se practica como motivación en las organizaciones difiere mucho de lo que se espera del rendimiento.

Para que los individuos puedan aportar en el ambiente de trabajo, es imprescindible que sean comprendidos e involucrados en las situaciones que ocurren dentro de dicho ámbito profesional.

Eso se hace posible por medio del diálogo franco y del reconocimiento de que los individuos son diferentes. La asociación entre la organización y sus empleados es imprescindible, teniendo en cuenta el respeto mutuo, las necesidades de los clientes y la motivación recíproca. Ello será un fuerte aporte al suceso de la organización.

El aporte de las personas, sus estímulos y reconocimiento son factores que influyen en el rendimiento organizacional. Hoy las motivaciones ofrecidas por la empresa se ven

reflejadas en algunos beneficios, como los sueldos indirectos, pero todavía falta; uno de los principales factores para motivar al funcionario, es el reconocimiento de las tareas desarrolladas y la capacitación constante brindada por la organización (Herzberg 1997). Para evaluar los niveles de satisfacción motivacional y los tipos de rendimientos de los trabajadores en los públicos de las unidades organizativas de la universidad José Eduardo dos Santos, es necesario relevar información en la que se sustentará el desarrollo de las estrategias para motivar a los trabajadores. Para eso es relevante identificar las necesidades de los empleados de acuerdo con la pirámide de Maslow, Teoría de McGregor, la Teoría X e Y de Herzberg y la Teoría de Vroom, para verificar lo que puede ser ofrecido, con la finalidad de aportar en el rendimiento de cada uno de los individuos dentro del ambiente de trabajo organizacional. El rendimiento organizacional es una variable que depende de la motivación, por ello esta última es una variable con mucha influencia en el rendimiento del individuo, y por consiguiente, en el rendimiento organizacional

En la universidad José Eduardo dos Santos, y en particular en sus unidades organizativas, que son las que generan el rendimiento organizacional de la institución de educación superior, predomina una situación problemática que tiene que ver con el bajo rendimiento y el absentismo laboral. En ese contexto el problema impulsa a que el presente trabajo se enfoque en el poco conocimiento de la influencia de la motivación laboral en el rendimiento organizacional de la universidad José Eduardo dos Santos.

A partir de este problema se derivan las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los niveles motivacionales y de satisfacción de los empleados de la Universidad José Eduardo dos Santos?
2. ¿Cómo desarrollan sus tareas los empleados de la Universidad José Eduardo dos Santos?
3. Una gestión eficaz de los Recursos Humanos, ¿puede minimizar el problema en la Universidad José Eduardo dos Santos?

## **1.2. Justificativa**

Dado los desafíos actuales de un mundo globalizado y las constantes transformaciones sociales, y sabiendo que la universidad constituye una de las bases fundamentales para la formación del nuevo hombre, urge la necesidad de comprender mejor los factores motivacionales y el rendimiento de los empleados de la Universidad José Eduardo dos

Santos con vista a definir estrategias y acciones para mitigar el problema; de ahí que creemos que es pertinente debatir la temática.

El tema en análisis es actual en la medida en que no existen estudios publicados sobre la motivación en el contexto de la universidad José Eduardo dos Santos, aunque es tratado por muchos autores fuera de este contexto, debido a que el mundo de las organizaciones necesita de soluciones para cuestiones relacionadas con la motivación y el rendimiento. El enfoque que se desarrollará en esta tesis -sobre esas cuestiones- presenta las siguientes dimensiones: teórica, metodológica e empírica.

### **1.3-Objetivos**

#### **1.3.1-Objetivo general**

Evaluar y analizar la relación entre la motivación laboral de los empleados y el rendimiento organizacional de la Universidad José Eduardo dos Santos.

#### **1.3.2-Objetivos específicos**

1. Argumentar teóricamente los elementos motivación y rendimiento organizacional de la Universidad José Eduardo dos Santos.
2. Determinar el estado actual de la motivación y el nivel de rendimiento organizacional en la Universidad José Eduardo dos Santos a través de las técnicas seleccionadas.
3. Definir la relación entre motivación laboral y rendimiento organizacional con la finalidad de trazar estrategias de mejora en la Gestión de Recursos Humanos

## **CAPITULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Motivación**

La motivación es una de las grandes fuerzas impulsadoras del comportamiento humano. Es ella quien determina los niveles de rendimiento personal y profesional, obtenidos en la organización; está directamente relacionada con el sentido de pertenencia, productividad y valorización, atribuidos interna y externamente (Robins, 2005). El empleado motivado es aquel que está en el lugar correcto, o sea que ocupa una función que le permite explotar y estimular su potencial, con un reconocimiento auténtico por parte de la organización que resalte su valor.



Además, es necesario estar atento a la generación de un clima organizacional propicio para el desarrollo de buenas relaciones que promuevan comunicación, calidad y productividad. Robins señala (2005, p.150) “Cuando quieras descubrir por qué un funcionario no está respondiendo con un rendimiento compatible con la capacidad que usted cree que tiene, observe el clima laboral para ver si le ofrece las condiciones suficientes de apoyo”.

Continuando con los aportes del mencionado autor, “la eliminación de factores que no estimulan también deben ser observadas, tales como la falta de organización, higiene y seguridad en el ambiente de trabajo, pues pueden consumir energía que puede ser mejor aprovechada” (Robins, 2005, p.142). Siendo así, la organización y los empleados deben estar dispuestos a correr riesgos, a enfrentar los desafíos, para que juntos puedan estar motivados con el proceso del cual hacen parte. Motivación es una de las pocas palabras que puede hacer la diferencia entre el suceso y el fracaso de cualquier organización, sea pública o privada, en cualquier jerarquía. La motivación de una persona depende directamente de la fuerza de sus motivos para afrontar o no la batallas por esta o aquella conquista. Los incentivos como “bonos” esperados para reforzar la motivación no deben limitarse solamente a bonos financieros, como mejor sueldo o bonificaciones, sino que también en bonos intangibles como elogios, reconocimiento o poder. Lévy-Leboyer (1994, p.176), en su obra “La crisis de las motivaciones, propone claramente que: La motivación ni siquiera es una calidad individual, tampoco una característica del trabajo. No existen individuos que siempre estén motivados, ni tampoco tareas que sean motivadoras para todos de igual manera. En realidad, la motivación es más bien un compuesto estático”.

Se trata de un proceso en el que al mismo tiempo intervienen aspectos de los individuos y también de la actividad que desarrollan. Es por eso que la fuerza y la dirección de la propia existencia de la motivación están estrechamente ligadas a la forma personal con la que cada uno percibe, comprende y evalúa su propia situación en el trabajo; y ciertamente no es la misma percepción de aquellos que están por afuera como los tecnócratas, los administradores, y los psicólogos.

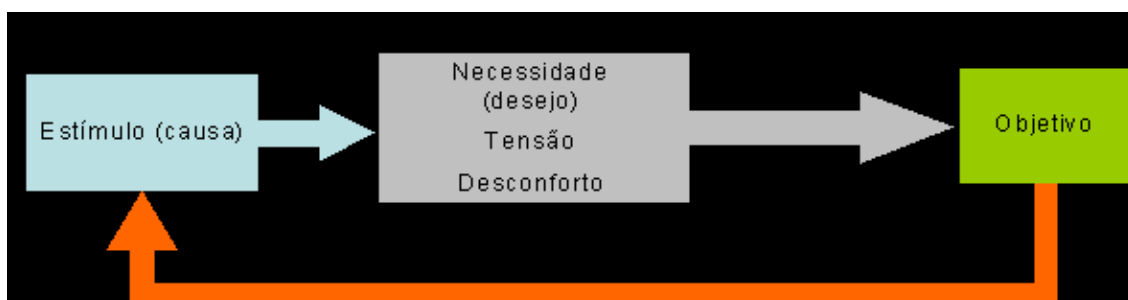
Existen diversas teorías y creencias relacionadas con la motivación y la forma con que ella influye en el individuo; ello hace que sea un tema polémico y con divergencias en el campo organizacional. A pesar de dichas divergencias, Bergamini

(1997, p.213) "Cree que sus teorías se completan y contribuyen para el delineamiento de una visión más amplia del ser humano como tal, teniendo en cuenta la complejidad natural que lo caracteriza".

Según Marques (2002), los gerentes que logran motivar a los empleados muchas veces proporcionan un ambiente en el que los objetivos son adecuados y los incentivos están disponibles para la satisfacción de las necesidades profesionales de sus empleados para tornarlos cada vez más productivos. En este sentido, también se puede decir que el rol del gerente no debe ser solamente el de establecer objetivos para sus empleados. Por el contrario, debe influenciar para el aumento de la productividad de los mismos posibilitando el diálogo y la participación en el establecimiento de sus objetivos. Cuando hay colaboración, las personas tienden naturalmente a una dedicación mucho más grande que la que el gerente hubiese establecido solo. La motivación está directamente relacionada con el rendimiento de los empleados, o sea, cuanto más motivado estuviere el empleado mejor será su rendimiento. Las personas motivadas son importantes para las organizaciones, pues son responsables por la productividad de la misma. El empleado debe saber la importancia de su rol dentro de la organización. Por eso es imprescindible que existan factores dentro de su ambiente de trabajo que lo estimulen para un buen rendimiento. Acorde a ello podemos afirmar que la motivación dentro de la organización es continua. A partir del momento en que las personas son parte de la organización, automáticamente adhieren a un padrón motivacional que inicia y sostiene las actividades internas de la misma.

Según Chiavenato (2004) los desafíos de las organizaciones exigen un lugar importante y fundamental para la gestión del personal. El lineamiento del personal y su rendimiento, las competencias, las estrategias del negocio, y las metas organizacionales, hoy figuran como condición básica para que los gerentes sean exitosos en sus actividades. Dentro de dicho contexto, la relación entre la organización y las personas que en ella trabajan se convierte en un aspecto de importancia primordial. Uno de los mayores desafíos de las organizaciones respecto del ambiente de trabajo, es conseguir el máximo aprovechamiento de su capital intelectual y de sus habilidades. Para mantenerlos motivados, usar y aprovechar al máximo los conocimientos junto con los de otros compañeros, de manera de mantener a la organización en un nivel de competencia y performance, es fundamental el rol del gerente.

Figura 1 Modelo básico da motivación



**Fuente:** Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas. 3ª Ed.

De acuerdo con Robins (2005), en la llamada era del conocimiento, las organizaciones tienen una gran preocupación con la motivación de sus empleados. Delante de las constantes mudanzas tecnológicas y de la necesidad de actualización de los conocimientos, las personas son consideradas su mayor activo tangible. Es por medio de conocimientos, habilidades y actitudes que las organizaciones han alcanzado ventaja competitiva, generando la competencia necesaria para mantenerlas activas en un ambiente en donde la competencia es cada vez más estimulada. Empleados motivados presentan mejores resultados, pues la motivación tiene relación directa con el rendimiento.

Se reconoce que el hombre es un ser complejo y que presenta un comportamiento variado, divergiendo en sus necesidades de individuo para individuo.

Debido al hecho de que cada individuo es un ser único en su manera de pensar y actuar, con sus experiencias y concepción del mundo que lo rodea, los estímulos - con la finalidad de mantenerlo motivado- no siempre devuelven el efecto deseado; cada uno tiene su propia historia de vida condicionando así su motivación. No hay una teoría que garantice la motivación y el rendimiento, pues suponer que los mismos estímulos causan las mismas reacciones en todos los empleados es menospreciar su individualidad.

Cada uno reacciona de diferente manera a un mismo estímulo; las necesidades y los anhelos varían de persona a personas en función de sus objetivos personales, dependiendo del significado que se le otorga a cada acción que está relacionado a una escala de valores personales. Lidar con esas diferencias es un requisito necesario para las organizaciones. De la misma manera que varían entre los empleados, también varían para un mismo empleado a lo largo del tiempo, lo que

hace todavía más difícil la estandarización de estímulos, como defienden las teorías comportamentalistas.

El estímulo que hoy motiva puede tener un efecto nulo en el futuro o hasta llegar a desmotivar. Además, es también la escala personal que determina el comportamiento motivacional de los empleados. Por ello, la búsqueda de satisfacción está relacionada con las características de la personalidad, haciendo que cada uno tenga un tipo específico de percepción y de interacción con el clima organizacional. Esa percepción e interacción son factores fundamentales para la motivación intrínseca que cada uno porta. La visión de que una alta necesidad de realización actúe como un motivador interno presupone dos características culturales: la disposición para afrontar un grado moderado de riesgos y la preocupación con el rendimiento. Cabe a los gerentes determinar el comportamiento motivacional de sus empleados y a partir de ahí mantener las condiciones necesarias para que permanezcan motivados, amenizando el conflicto entre los deseos de ellos y las exigencias de la organización. Es muy importante que a las personas les guste la organización, el clima laboral, la actividad que realizan y que tengan una relación saludable con su gerente, pues éste es la primera referencia para los empleados, acerca de cómo son percibidos por la organización.

Las condiciones necesarias para que la motivación intrínseca sea mantenida puede estar asociadas a la teoría de los dos factores de Herzberg (2008), pues la motivación envuelve condiciones de trabajo y confort, modelo de gestión, relaciones con superiores, uso de las habilidades personales y delegación de responsabilidades. Esta es una buena manera de mantener la motivación de los empleados, pues percibirán su aporte en el trabajo y en la organización. Además, eso debe estar alineado con el reconocimiento por parte de los gerentes y los compañeros, y con la perspectiva de progreso, que seguramente está en relación con la conformación de equipos de trabajo cada vez más productivos.

De acuerdo con Fraga (2005), en la motivación se debe tener en cuenta el hecho de que estar o no estar motivado también depende de la manera en la que el empleado es visto por su gerente. Eso tiene relevancia en la medida en que, si el gerente no considera la importancia del significado que cada empleado atribuye al puesto que ocupa, o no se interesa por su escala personal de valores, ciertamente habrá potencial que no será explotado de manera adecuada. También sostiene (como

apuntó Herzberg, 2012) que las recompensas monetarias no producen el efecto deseado, es decir no constituyen un factor motivacional, pero si un factor higiénico.

Intentos de motivación con ese tipo de recompensa son eficaces solamente para asegurar el sometimiento temporario a las reglas y a las normas de la organización. No habiendo oportunidad de obtener valorización profesional y reconocimiento, los empleados se mostrarán desmotivados, aunque reciban una excelente remuneración. El dinero es solamente un paliativo si las condiciones de trabajo no fueren saludables, o sea si el trabajo en sí no fuere interesante. Además de eso ofrecer recompensas por objetivos que no podrán ser alcanzados -a pesar de los esfuerzos del individuo-, puede ser comprendido como un castigo. Se suma a ello el hecho de que los individuos también comparan las recompensas con las de los demás, y esto puede ser un escenario desfavorable para las recompensas monetarias, en caso que hubiere algún tipo de disparidad entre ellos, pudiéndose sentir también castigados.

Conforme a ello, Rocha (1997) señala que las organizaciones necesitan aceptar el carácter individual de la motivación y tener la consciencia de que difícilmente los empleados estarán completamente satisfecho: existirá una necesidad no atendida que dirigirá a nuevas conductas motivacionales. A pesar de eso, cabe a ellas hacer que el empleado entienda cuál es su misión y en donde encaja dentro de la visión de la organización, sintiéndose respetado y siendo parte de algo más grande.

Herzberg (2012) afirma que cabe al propio empleado la decisión de estar o no motivado, cambiando su actitud y comprometiéndose con los resultados de la organización. Al escucharlo, comprendiendo lo que necesita el trabajador para su realización y proporcionando un ambiente agradable -no coercitivo-, la organización estará mostrando que se preocupa por él, que cree en él, y que está atento a sus nuevas necesidades pues no es posible mantenerse motivado para siempre sin que haya renovados estímulos. La mejor inversión dentro de la organización todavía continúa siendo la calidad del capital humano.

### **2.1.1. Motivación vinculada a la organización del trabajo**

La motivación en el trabajo se encuentra en muchos estudios asociado al componente de productividad organizacional (Cunha & Marques, 1990). De acuerdo con Hackman y Oldham (1980), los estados psicológicos asociados a la adquisición

de conocimientos, aumento de las responsabilidades y conocimiento de los resultados son determinantes en la forma como afectan la motivación en el lugar de trabajo.

En este propósito existen características asociadas al trabajo que influyen en el rendimiento y los supuestos Motivacionales de los empleados: variedad de funciones, identidad y significado de las tareas, autonomía e “*feedback*”.

La variedad de las funciones, identidad y significado de las tareas reflejan la forma como el trabajo se encuentra estructurado, depende de los conocimientos asociados al trabajo y consecuentemente afectan la motivación (Hackman & Oldham, 1980). Así estas características están relacionadas con la importancia atribuida a las tareas, y contribuyen para una mayor satisfacción en el trabajo a través de la motivación intrínseca. Las empresas procuran encontrar argumentos que rentabilicen la productividad y el desarrollo organizacional, y por ello hacen frente a una necesidad creciente de identificar en sus recursos humanos aquellos que desarrollan mayores índices de motivación y consecuentemente den respuestas más eficaces según los indicadores de performance organizacional. La motivación para el trabajo es una expresión que indica un estado psicológico de disposición o voluntad de proseguir una meta o realizar una tarea. Una persona motivada para el trabajo es una persona con disposición favorable para perseguir una meta o realizar una tarea.

El compromiso efectivo en el trabajo ocurre cuando la persona percibe que, lo que ella procura, o lo que ella necesita, podrá ser atendido. En este contexto los desafíos sirven como estímulo que impulsan a nuevas acciones, generando de esa manera, posturas y comportamientos innovadores y manifestación de talentos.

Esta es la esencia de la motivación en el ambiente del trabajo. Las organizaciones dependen de las personas para dirigir las, organizarlas, controlarlas, hacerlas funcionar, y alcanzar sus objetivos de manera exitosa y continua. El estudio de la motivación en el trabajo considera las condiciones de trabajo responsables por los objetivos, por la calidad y por la intensidad del comportamiento en el trabajo. En el ámbito de esta investigación fueron propuestos algunos modelos teóricos que permitirán comprender las dinámicas asociadas a los factores de motivación laboral.

En este sentido, no siendo posible integrar las teorías de motivación, se pone un énfasis especial en la teoría de la organización del trabajo de Hackman & Oldham

(1980), teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), teoría del *Goal Setting* (Locke & Latham, 1990) y los procesos de involucramiento organizacional de Allen & Meyer (1990). Estas teorías sostienen teóricamente un estudio, cuyo enfoque o desarrollo de una escala permite identificar varias dimensiones de motivación asociada al trabajo; cuenta con buenas calidades métricas, y suele corresponder a las expectativas de los técnicos que evalúan la motivación y el rendimiento de los recursos humanos en el contexto laboral.

Es importante resaltar que no hay como imponer la motivación, pues ella está relacionada al deseo de transmitir un impacto positivo. Por medio de conquistas individuales de cada empleado, la organización puede alcanzar su meta de transformar la motivación individual en fuente de motivación colectiva, garantizando un buen rendimiento para la misma, y un mayor compromiso de los empleados.

Según Batista (2004), para que cualquier persona pueda alcanzar un objetivo necesita ser motivada, necesita de un motivo para accionar. Y como dijimos anteriormente con los aportes de otros autores, la motivación también puede lograrse por medio de un elogio, un reconocimiento, una palabra de ánimo o una promoción; también con el simple hecho de establecer metas, cada día trae aparejada una energía que es necesaria para seguir corriendo el camino hasta alcanzar el objetivo, que es necesaria para trazar planos y para definir estrategias de actuación y operación para la obtención de éxitos.

### **2.1.2. Motivación para el involucramiento**

En los últimos años, y en lo que concierne al involucramiento organizacional, se destaca el modelo de conceptualización del compromiso organizacional (Allen & Meyer, 1990). El modelo sostiene que el establecimiento de objetivos aumenta sistemáticamente la motivación y la performance, y tiene gran impacto en la percepción del progreso (las personas consiguen cuantificar su evolución). Esta técnica tiene impacto en la auto-eficacia y en la auto-evaluación. Según los autores Locke & Latham (1990) durante el desarrollo de las tareas, las personas comparan su performance con los objetivos, y en este sentido pueden ocurrir dos situaciones:

- 1) Auto-evaluaciones positivas que mejoran la auto-eficacia y refuerzan la motivación;
- 2) Auto-evaluaciones discrepantes entre objetivos y *performance*, que llevan a la insatisfacción. De esta manera, para que los objetivos funcionen tienen que ser específicos, y poder definir un estándar de *performance*, que posibilite el aumento de la motivación y auto-eficacia. Objetivos específicos seguidos de recompensas aumentan todavía más la eficacia, devolviendo niveles más elevados de motivación intrínseca (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

Porter y compañeros (1974) afirman que los objetivos específicos podrán derivar en mejores niveles de rendimiento, si ayudan al individuo a enfocarse en la atención y esfuerzo.

### **2.1.3. Motivación de realización y poder según la Teoría de las Necesidades**

#### **Aprendidas**

El enfoque motivacional de McClellan (1989) revela que existen tres necesidades básicas que motivan a las personas para el rendimiento, ellas son: la necesidad de realización, la necesidad de poder, y la necesidad de afiliación. La necesidad de realización puede definirse como un impulso de realización en relación a un conjunto de estándares, en el que se inculca el deseo de querer ser excelente y de ser exitoso en situaciones de competencia. Los individuos que presentan dichas necesidades les gustan asumir responsabilidad para encontrar soluciones para los problemas. Tienen la tendencia a proponer objetivos exigentes y asumir riesgos calculados, valorando el feedback relacionado con su desarrollo.

Coser (2004, p.172) afirma que la motivación implica sentimientos de realización y de reconocimiento profesional, que queda de manifiesto por medio de la ejecución de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajo. Cuando se habla acerca de la motivación, no se puede dejar de mencionar el incentivo, que es un esfuerzo que adquirió propiedades motivacionales, aún en ausencia de la necesidad.

Uno de los mayores desafíos del gerente es motivar las personas, hacer que ellas sean decididas, de confianza y comprometidas íntimamente en alcanzar los objetivos propuestos; estimularlas lo suficiente para que sean exitosas a través de



su trabajo en la organización. El conocimiento de la motivación humana es indispensable para que los gerentes puedan realmente contar con la colaboración incondicional de los empleados.

Al respecto, Freire (2000) refiere que la integración y la productividad son desafíos difíciles y hasta en cierto punto imposibles de ser alcanzados en la conjuntura actual, en la que el conflicto entre el capital y el trabajo aumentó de manera significativa en todas las partes del mundo. La motivación es un estado del espíritu en el que se le permite al individuo la realización de tareas, de su rol, y de su pleno potencial. Las personas son de fundamental importancia, pues es por medio de ellas que el gerente consigue alcanzar los objetivos de su área; ser gerente consiste en dirigir la aplicación de los recursos humanos en materiales por medio de unidades estructuradas actuantes y capaces de alcanzar sus objetivos. Ello proporciona satisfacción a los que en ella trabajan, manteniéndolos con la autoestima elevada, independientemente de su cultura o posición, dentro de la escala jerárquica de la organización. Y como se afirmó anteriormente, las necesidades varían de individuo a individuo, y es por eso que se producen diversos estándares de comportamiento.

Para Robins (2005, p.178) “Los empleados poseen diferentes necesidades” y recomienda: “No los trate como si fuesen todos iguales. Mucho más que eso, procure comprender lo que es importante para cada uno de ellos. Eso permitirá que usted individualice las metas, los niveles de involucramientos y las recompensas, en el sentido de alinearlos con las necesidades individuales. Además de eso, planifique las tareas conforme a las necesidades individuales para que ellas maximicen el potencial de motivación en el trabajo”.

En este sentido, existen empleados con ideas, objetivos, anhelos e preocupaciones diferentes. Cabe al gerente emplear los medios motivadores, adecuados a la realidad y a las necesidades individuales de cada persona.

Para Chiavenato (2004, p.64) “...Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado por estímulos internos y externos;*
2. *El comportamiento ES motivado;*
3. *El comportamiento es orientado para objetivos....”*

Asimismo Chiavenato (2004) afirma que, la gestión de personas se basa en el hecho de que el rendimiento de una organización depende fuertemente de la contribución de las personas que la componen, la forma como están organizadas, estimuladas y capacitadas. En cómo son integradas los recursos humanos en un ambiente común, que el clima organizacional sea adecuado, y estén estructurados y organizados de modo que los habilite para ejercer mayor poder y libertad de decisión, teniendo en cuenta la flexibilidad y la reacción rápida a los requisitos de un mercado tan cambiante

#### **2.1.4. El rol del liderazgo en la motivación**

El liderazgo es el proceso de influenciar en las actividades de un individuo o grupo para alcanzar un objetivo, dada una determinada situación.

Para Robins (2005, p. 258) “El liderazgo es *capacidad de influenciar en un grupo para alcanzar metas*”.

El liderazgo es hoy uno de los principales aspectos de relevancia y ventaja competitiva en una estrategia organizacional. El proceso del liderazgo envuelve un relacionamiento orientado principalmente para el alcance de objetivos.

Leyendo Stephen P. Robins (2005), queda evidente que la función del gerente es la de motivar al empleado. Queda demostrado en la afirmación de que los empleados tienen diferentes necesidades y por lo tanto, no deben ser tratados de la misma forma. Deben ser establecidas metas y devuelto los respetivos feedback sobre su progreso. Los empleados deben participar de las decisiones en las que se ven afectados, con el objetivo de motivarlos a aumentar la productividad, el compromiso de alcanzar las metas, la motivación y la satisfacción de ellos en el trabajo.

Las teorías que valoran la motivación de los empleados representan un paso importante en el reconocimiento de que la relación entre el líder y el empleado actúa en dupla dirección, pues de esa manera se admite la importancia de las manifestaciones de los empleados en conjunto con los gerentes. En este contexto, la variable percepción social, o habilidad interpersonal, juega un rol de suma relevancia.

Un líder debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Coherencia** – Un líder que trate a sus subidos de la misma forma, entonces no es coherente. Un líder deber conocer su personal y la madurez de cada uno, para saber cómo tratar cada uno de ellos;

**Respeto al individuo** – Esa es una dimensión primordial del liderazgo. Tratar a todos con respeto, percibiendo las diferencias individuales, incluso las medidas desagradables pueden y deben ser aplicadas con respeto.

El liderazgo tiene que ser dinámico, cambiando de acuerdo a la madurez y a la experiencia del empleado. Se debe saber motivar, ofrecer algo interesante como respuesta a un comportamiento adecuado que sea capaz de motivar, manteniendo inclusive, la frecuencia del mismo comportamiento. Construir su propio equipo de trabajo, analizar y planificar las tareas, motivar el personal, monitorear desarrollos y recompensar la eficiencia son atributos del liderazgo. Es decir, el liderazgo debe estar enfocado en objetivos a alcanzar, orientado al personal para la acción, con autoconfianza y habilidad en el relacionamiento humano, así como en la creatividad, innovación y flexibilidad.

Robins (2005, p.238) espresa: “prácticamente todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto su desarrollo depende de la habilidad de interactuar eficazmente con sus compañeros y gerentes. Algunos empleados poseen excelentes habilidades interpersonales, pero sin embargo otros no y necesitan capacitación para mejorar. Eso incluye aprender a escuchar, comunicar las ideas de manera más clara y a ser un miembro más eficaz en el equipo”.

Robins (2005, p. 152) sigue diciendo “La visión de una alta necesidad de realización que actúa como motivador interno, propone dos características culturales: La disposición para afrontar un grado moderado de riesgos y la preocupación con el rendimiento”.

En este contexto, algunas de las muchas responsabilidades del líder de hoy son: afrontar riesgos, ser persistente para alcanzar resultados desafiantes, tener valentía y ética, construir siempre nuevos valores para la administración, hacer que los recursos humanos de la organización se desarrollen, auxiliar a las personas sensibilizándolas de la nueva realidad organizacional e impulsándolas para que procuren transformaciones, que agreguen valor a la organización.

Según Talesnik (1998), para obtener un liderazgo eficaz, el líder debe poseer sensibilidad, inteligencia, energía, dominio, auto-confianza y estar abiertos a las experiencias, poseer estabilidad emocional y conocimiento de tareas relevantes. Todavía debe poseer un conocimiento de los ambientes socioeconómico, y político internacional, para con eso, estar listo para reconocer los problemas y encontrar las posibles soluciones, poseer sensibilidad para las relaciones interpersonales, tolerancia con la ambigüedad, entender que no existe una única manera de hacer las cosas.

El liderazgo en las organizaciones modernas no está enfocado en toda la organización en sí, sino al desarrollo de competencias humanas. En este sentido el objetivo del líder en la gestión de personas por competencias es implementar acciones que permitan conocer, potenciar, integrar, y subsidiar la gestión de las competencias individuales fijándose en la auto-realización de las personas y la excelencia en el cumplimiento de la misión institucional.

Para Glaser (1994) los problemas de productividad y la calidad de la administración pública están muchas veces relacionados con la inexistencia de orientaciones de políticas claras, que permitan enfocar los esfuerzos organizacionales, con la necesidad de refuerzos de la capacidad de gestión y liderazgo, teniendo en cuenta el impacto en la productividad y en la calidad de los servicios públicos. La organización debe contar con líderes capaces en todos los niveles, con perfil adecuado, capacitados y con habilidades para motivar el equipo. Esa motivación, aunque sea compleja, es inherente en el ser humano, debiendo ser cultivada por una comprensión profunda con respecto de las características naturales de existencia.

Rego (2002) dice que: al lado del ejercicio personal del liderazgo, la organización necesita desarrollar un sistema capaz de mantener el compromiso de las personas en a causa de la organización. Los criterios y procedimientos deben ser definidos para orientar la toma de decisiones y la comunicación, proceso por el cual las personas son comprendidas unas por las otras. Es un proceso dinámico con constantes cambios y mudanzas en todos los niveles de la organización. La acción de la alta dirección y de los demás líderes debe conducir al equilibrio y la armonía en el relacionamiento con todas las partes interesadas, para lograr el compromiso general y concretizar la visión de la organización

Rego (2002) añade que el real significado del liderazgo en la gestión de personal, teniendo como objetivo una organización eficaz, que implica no solamente la eficiencia de la gestión, sino también su eficacia, adelantándose a los cambios en el ambiente de trabajo. Construir el propio equipo de trabajo, analizar y planear las tareas, motivar el personal, hacer el control y seguimiento sistemático del rendimiento de los empleados y recompensar la eficiencia, son atributos del liderazgo. En otras palabras, el liderazgo debe estar siempre enfocado en objetivos a alcanzar, direccionando al personal para la acción, con auto-confianza y habilidad en el relacionamiento humano, así como creatividad, innovación y flexibilidad, todo eso ocurre de forma permanente, en cada toma de decisión, buscando la excelencia en el rendimiento.

El liderazgo es un hecho aglutinador en la búsqueda de resultados positivos, cuando se tienen objetivos claros. En esta búsqueda, el líder procura destacarse por encima de todo e influenciar en las personas. Dado que el líder tiene como objetivo la organización de las actividades de los miembros del equipo, ese objetivo será alcanzado con mayor facilidad si el mismo fuere elegido por el equipo.

De acuerdo con Paiva (2003) la búsqueda de profesionales talentosos, ha sido una de las grandes preocupaciones de las organizaciones actuales. Sin profesionales talentosos de nada sirve la estrategia, tecnológica o ideas innovadoras. Surge entonces la necesidad de un nuevo perfil profesional. Las organizaciones deben ser portadoras de habilidades interpersonales, con valentía para lidiar con los desafíos y con los constantes cambios de un mundo moderno y globalizado.

Paiva (2003) añade que siendo el ser humano la clave de todo el desarrollo de estos sistemas, esta búsqueda de aumentar la eficiencia, acrecienta el número de estudios que afirman que se incrementa el rendimiento del ser humano cuando éste participa en la organización. Ninguna organización puede funcionar sin cierto nivel de compromiso y de esfuerzo por parte de sus miembros. Por eso los gerentes y los eruditos de la administración siempre crean teorías sobre la motivación, y estudian los factores que provocan, canalizan, y sostienen el comportamiento humano en las organizaciones. Las ideas sobre la motivación han evolucionado en comparación a los primeros enfoques. La motivación hoy ocurre a partir de la interacción entre los factores individuales y ambientales. El examen de los mecanismos de la motivación ha generado en las últimas décadas, un volumen muy grande de búsquedas,

escritos y teorías. Esto a provocado como necesario que se revise de manera ordenada el campo existente de conocimiento acerca de la motivación, y analizar las principales teorías que investigan la motivación humana. Considerando que la motivación es el impulso que lleva al hombre a actuar, surge una gran discusión con respecto a la influencia de la motivación en el trabajo del hombre

#### **2.1.5. Motivación para el rendimiento**

Una de las teorías más fuertes en la psicología del comportamiento es la de *Goal Setting Theory* de Locke & Latham que consiste en establecer objetivos y fijar un estándar o meta orientadora para la acción.

Para Locke (1987), esa teoría refleja una de las técnicas motivacionales más simples y eficaces. En este ámbito, refiere a la posibilidad de los mecanismos que influyen en la motivación laboral al estar mediados por la existencia de objetivos. Se requiere de cambios eficaces de comportamiento con la finalidad de mejorar el rendimiento, Es necesario promover la integración de equipos para aumentar la productividad. Por todo ello, se necesita de un cambio de actitud por parte de cada profesional. El principio que guía la organización del trabajo es el de cambiar los comportamientos de modo que los empleados sean gradualmente conducidos a desarrollar actitudes positivas con relación a las funciones ejecutadas. El compromiso en el trabajo constituye el principal indicador de una organización eficaz.

#### **2.1.6. Teorías motivacionales**

Las teorías que se presentan a continuación poseen una visión humana. Cada individuo tiene su peculiaridad, rasgos de personalidad, procesos motivacionales, y preferencias. Esas teorías se aplican de diferentes formas a las distintas visiones del hombre y de la vida, en donde las diferencias individuales ejercen un rol importante. Ellas se complementan y contribuyen para un estudio más amplio del ser humano. Porque no existe una teoría capaz de explicar todas las características de la motivación humana, es de fundamental importancia comprender esas diferentes preposiciones teóricas.

### 2.1.6.1. La Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow (1971, p.264) presento “una teoría según la cual las necesidades humanas están dispuestas en cinco niveles: Las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y las necesidades de auto realización”.

Figura 2 Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3ª ed. Sao Paulo: Atlas.

Las mismas están ordenadas en una pirámide jerárquica de importancia y de influencia en el comportamiento humano:

**Necesidades fisiológicas:** son las necesidades innatas, o biológicas, siendo su principal característica la preeminencia. Exige satisfacción cíclica y reiterada para garantizar a prevención de la especie y sobrevivencia del individuo. Son predominantes sobre todas las demás necesidades, y son: hambre, abrigo, descanso, sexo, etc. cuando esas necesidades no son satisfechas, consecuentemente la dirección del comportamiento de las personas queda afectada;

**Necesidades de seguridad:** surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. La búsqueda de un mundo ordenado y previsible, protegido y seguro son manifestaciones típicas de esa necesidad y lleva al individuo a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, son protección contra: peligro, enfermedad, desempleo, robo. Cuando esas necesidades no son satisfechas, causan incerteza e inseguridad;

**Necesidades sociales:** surgen en el comportamiento cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) están relativamente satisfechas, son las necesidades de asociación, participación e aceptación por parte de los compañeros. La amistad, el afecto y el amor son sus puntos altos. Cuando esas necesidades no son satisfechas, generalmente conducen a la falta de adaptación social y a la soledad;

**Necesidades de estima:** son las necesidades relacionadas con la auto-evaluación y auto estima, involucran la auto apreciación, la autoconfianza, necesidad de reconocimiento y de aprobación social, de status, prestigio, consideración. Cuando esas necesidades no son satisfechas, pueden producir sentimientos de inferioridad, dependencia, desamparo que pueden llevar al desánimo;

**Necesidades de auto realización:** son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía, están relacionadas con autonomía, independencia, auto control y competencia. Son las necesidades de cada persona de realizar su propio potencial y desarrollarse continuamente como criatura humana. Se puede expresar a través del impulso del individuo en hacer más de lo que es, y llegar a ser todo lo que puede ser. En cuanto a las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas con recompensas externas, mientras que ésta solamente puede ser satisfecha intrínsecamente con el sentimiento de realización, no siendo observada ni controlada por otras personas. Esa necesidad puede ser insaciable, o sea, cuanto más la persona obtiene recompensas que la satisfagan, más importante ella se hace, y deseará mayor satisfacción.

Para Maslow (1954, p.323) existen dos clases de necesidades: necesidades primarias (de bajo nivel), como las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las necesidades secundarias (de alto nivel) como las necesidades sociales, de estima y auto realización.

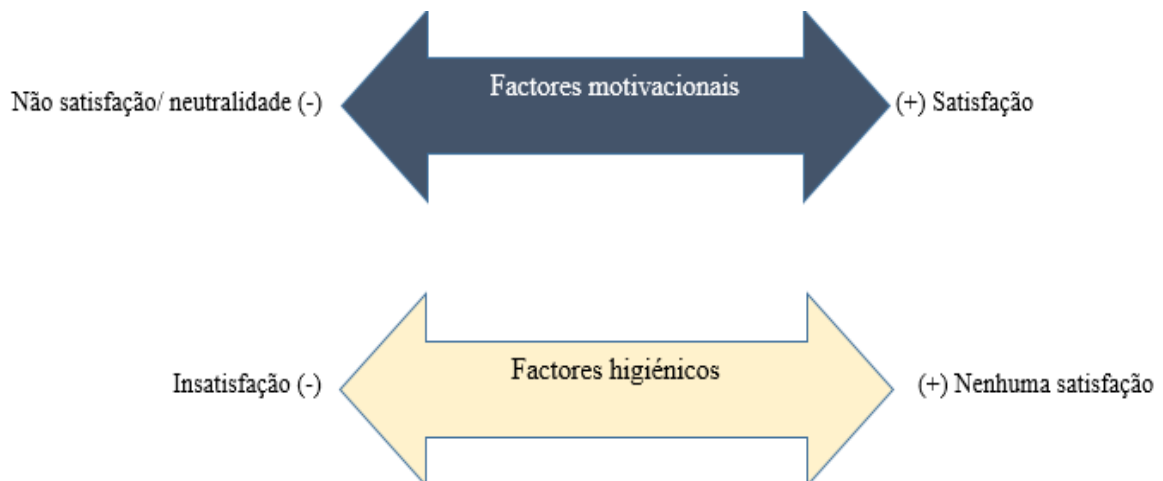


Maslow añade que, la realización profesional está condicionada a los factores psicológicos del trabajo. Se sabe que uno de los puntos decisivos en la elección, que acontece en la vida de la mayoría de las personas, es encontrar aquella actividad que la ayude a auto realizarse. Para muchos esa elección está estrictamente limitada a pocas posibilidades, pero siempre existirá un grado de elección.

### 2.1.6.2. Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg identificó dos clases distintas de factores considerados importantes para la orientación del comportamiento de las personas en el trabajo, las cuales llamó factores higiénicos y factores motivadores.

Figura 3 La teoría de los dos factores de Herzberg



**Fuente:** Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. Sao Paulo: Atlas

**Factores higiénicos:** Se enfoca en el ambiente que lo rodea, atañe a las condiciones dentro de las cuales desarrollan su trabajo. Como esas condiciones son administrativas y decididas por la organización, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: sueldo, bonos sociales, puesto o supervisión que las personas reciben de parte de sus superiores, condiciones físicas y ambientales del trabajo, políticas y directrices de la organización, clima de

relacionamiento entre la organización y los empleados, normas internas, entre otros. Son factores del contexto y se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Tradicionalmente, solamente los factores higiénicos eran utilizados en la motivación de empleados. El trabajo era considerado una actividad desagradable, y para hacer que las personas trabajasen más, eran necesarios los bonos, incentivos salariales, supervisión, políticas empresariales abiertas y estimuladora, es decir incentivos externos al individuo en cambio del trabajo.

Los estudios de Herzberg (1997, p.206) “revelaron que cuando los factores higiénicos son óptimos, ellos simplemente evitan la insatisfacción de los empleados; si bien provocan satisfacción, ésta no puede ser sostenida por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, ellos provocan la insatisfacción en los empleados. Este enfoque en la insatisfacción es el que da lugar a Herzberg a referirse a los factores que llama higiénicos, pues son esenciales profilácticos, ellos solamente evitan la insatisfacción. Porque están más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.”

**Factores motivadores:** están relacionados con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivadores están más asociados al control del individuo sobre dichos factores, pues están relacionados con aquello que hace y desarrolla. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y auto realización, dependiendo de las tareas que el individuo desarrolla en el trabajo. Tradicionalmente las tareas y los puestos eran arreglados y definidos con la preocupación de responder a los principios de eficiencia y economía, eliminando los desafíos y la creatividad individual.

### 2.1.6.3. Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor (2004, p.153) “propuso dos opiniones diferentes acerca de la naturaleza de los seres humanos; Teoría X considera a los empleados sobre la óptica negativa y la Teoría Y considera los empleados sobre la óptica positiva”.

En realidad, el tratamiento que los gerentes destinan a los empleados depende de la manera en la que ellos son etiquetados.

Figura 4 Diferentes supuestos de la teoría X Y

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Os seres humanos não gostam de trabalhar e o evitarão sempre que isso esteja ao seu alcance.</li> <li>○ . O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir.</li> <li>○ O ser humano médio tem relativamente pouca ambição.</li> <li>○ As pessoas preocupam-se, acima de tudo com a própria segurança.</li> <li>○ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O trabalho pode ser fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas situações controláveis.</li> <li>○ .As pessoas podem aprender aceitar e assumir responsabilidades e desafios.</li> <li>○ .As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas.</li> <li>○ A potencialidade intelectual do ser humano médio esta longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior de ser conseguida.</li> </ul>

**Fuente:** Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. Sao Paulo: Atlas.

McGregor (2004,p.153) apunta a cuatro premisas negativas de la teoria X:

- Los empleados, por naturaleza, no les gusta trabajar y, siempre que es posible, evitarán el trabajo.
- Como no les gusta el trabajo, ellos necesitan ser coaccionados, controlados o amenazados con castigos para que alcancen las metas.
- Los empleados evitan responsabilidades y procuran orientación formal siempre que es posible.
- La mayoría de los empleados ponen la seguridad por encima de los demás factores asociados con el trabajo y mostraran poca ambición.

McGregor apunta a cuatro premisas positivas sobre la teoría Y:

- Los Empleados mirarán al trabajo tan natural como el descanso.
- Hombres y mujeres ejercen el auto control si estuvieren comprometidos con los objetivos.
- La persona común puede aprender, aceptar e ir en búsqueda de responsabilidades.

- La habilidad de toma de buenas decisiones está ampliamente dispersa por toda la población y no es una condición exclusiva de los gerentes.

La forma en la que los gerentes conducen los empleados dependerá del concepto formado en relación con su equipo. Si la etiqueta se basa en la teoría X, empleados sean dirigidos de manera autoritaria.

#### **2.1.6.4. Teoría de las Necesidades, de McClelland**

Esa teoría fue desarrollada por David McClelland y su equipo haciendo énfasis en tres necesidades: realización, poder y asociación.

McClelland (2004, p. 241) añade que la necesidad de realización "es la necesidad de éxito competitivo, de búsqueda de la excelencia, de realización en relación a determinados estándares de lucha por el éxito".

Para algunos, el éxito es prioridad, pues, de esa forma estarán buscando también, la realización personal. Son personas que están siempre en búsqueda de la excelencia en todo lo que hacen, mejor de lo que había sido hecho en el pasado. No tienen el enfoque en la recompensa en sí misma, sino en la excelencia de la ejecución de las tareas. Ese impulso es necesario para la autorrealización.

Según McClelland (2004), las personas exitosas se destacan en relación a las demás por el objetivo de hacer todo de la mejor manera posible. Son personas que están siempre en búsqueda de nuevos desafíos y miran los problemas como oportunidad de crecimiento. Procuran *feedback* rápido sobre su rendimiento, estableciendo siempre objetivos desafiantes, pero alcanzables. Procuran siempre superar los obstáculos. Dichas personas no les gusta tener las situaciones fuera de su área de control. Ni siquiera en situaciones en donde se percibe el éxito, pues son consideradas desafiantes. El objetivo es la conquista y realización por sus esfuerzos.

La necesidad de Poder, conforme McClelland (2004, p.242) "es la necesidad de controlar o influenciar otras personas, hacer con que las personas se comporten de una manera que no lo harían naturalmente". Es el deseo que las personas sienten en tener influencia sobre los acontecimientos y sobre los individuos. Es el deseo de

coordinar, controlar e influenciar las otras personas. Son características inherentes las personas que prefieren esas situaciones competitivas dan mayor prioridad al prestigio y la influencia, que a la eficacia.

La Necesidad de Afiliación, según McClelland (2004, p.242), "Es la necesidad de relacionamiento humano, de mantener relaciones interpersonales próximas y amigables. Representa el deseo de ser amado y acepto por los demás". Las personas que tienen esta característica son más enfocadas en los relacionamientos y amistades. El enfoque su actuación no es la competencia, pero si la colaboración entre los compañeros. Los mejores ejecutivos tienen la alta necesidad de poder, y baja necesidad de asociación. Una gran motivación por el poder puede ser considerada como un requisito para la eficacia administrativa y mejora en el desarrollo organizacional.

#### **2.1.6.5. Teoría de la expectativa de Vroom**

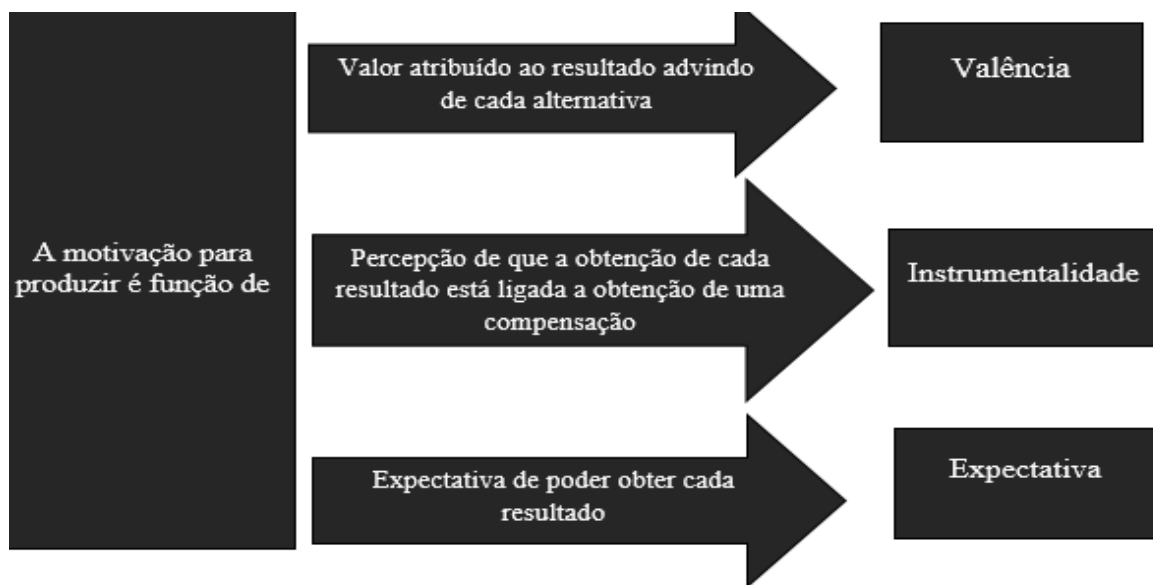
Vroom (1997), afirma que para que se produzca la motivación en una determinada organización son necesarios tres factores determinantes, a serán conocidos:

- 1. Expectativas:** objetivos individuales y la fuerza del deseo para alcanzar tales objetivos. Los objetivos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante y una infinidad de combinaciones de objetivos que una persona procura satisfacer simultáneamente dentro de la empresa.
- 2. Recompensas:** la relación que se percibe entre la productividad y el alcance de los objetivos individuales. Si una persona tiene como objetivo más importante obtener un mejor sueldo trabajará en base a la remuneración por la producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más, debido a la recompensa percibida. Pero, si su aceptación social por los demás compañeros del grupo es más importante, podrá producir abajo de su nivel consagrado por el grupo como estándar informal de producción, una vez que, una mejor productividad en dicha situación podrá significar la reacción del grupo.

**3. Relación entre expectativas y recompensas:** la capacidad percibida de influenciar en la productividad para satisfacer expectativas bajo recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo aplicado tiene poco efecto sobre el resultado, evitará hacer mucho esfuerzo, pues no percibe la relación entre el nivel de productividad y la recompensa, es decir, entre el costo y el beneficio, entre inversión personal y el retorno.

“El empleado se sentirá motivado a emplear mucho esfuerzo cuando el crea que lo que está haciendo traerá excelentes resultados para a organización, contribuyendo para una evaluación buena de desempeño, atrayendo de esa modo excelente rendimiento organizacional, tales como: beneficios, aumento del sueldo o promoción, atendiendo así, las expectativas y metas personales”. (Abreu, 2002, p.89)

Figura 5 Los tres Factores de la motivación para producir



Fuente: Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 3ª Ed. Sao Paulo: Atlas.

La Teoría de la Expectativa es la comprensión de los objetivos de cada individuo. Es la interacción, existente entre el esfuerzo y el rendimiento de una determinada tarea, el rendimiento y la recompensa, y finalmente entre la recompensa y el alcance de las metas personales. Esta teoría reconoce que no existe un principio universal que explique la motivación de todas las personas. (Vroom 1997).

## 2.2. Rendimiento profesional

Gary (2002,p.183) refiere que siendo el ser humano la clave final de todo el rendimiento de este sistema, la búsqueda de creciente eficiencia llevó a un número igualmente creciente de estudiosos que focalizaron en la cuestión de aumentar el rendimiento del ser humano, facilitando su participación en la organización.

Los seres humanos casi nunca alcanzan un estado de completa satisfacción Siempre que una necesidad es satisfecha, surge otra impulsando al individuo a actuar, pues la naturaleza de la motivación es inestable.

Cualquier organización, que desea promocionar una transformación en su área de negocio, debe usar todo su conocimiento para identificar las ideas revolucionarias y las opciones estratégicas que no conviene ser adaptadas y puesta en práctica. Cada organización tiene un propósito distinto, compuesto por metas, personales; desarrollan una estructura sistemática, que definen cuales son los roles y el comportamiento de cada uno de sus miembros.

Las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, y económico. Ellas existen en un contexto al cual denominan ambiente. Cabe señalar que los departamentos de relaciones industriales actuaban como órganos intermedios entre la organización y las personas – el capital y el trabajo – en el sentido de intermediar en los conflictos de los empleados, como si ambas partes fuesen compartimientos estanques y separados (Chiaveneto, 2004). Los puestos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener máxima eficiencia en el trabajo, y los empleados de debían ajustar a ellos.

Todo para servir a la tecnología de la organización; las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipamientos y capital.

En la era de la industrialización, nace el departamento de personal, representando una gestión burocrática, de control y el castigo. El viejo concepto de relaciones industriales fue sustituido por una nueva manera de administrar el personal, la recibe el nombre Administración de los Recursos Humanos. Los departamentos de recursos humanos visualizaban las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inherentes de producción. RH se tornó el más importante recurso organizacional el factor determinante del éxito empresarial (Chiavenato, 2004).

Para Araújo, L. (2006, p.165) “El comportamiento humano en una organización es influenciado por los factores internos y externos”. Ese es uno de los desafíos de la Administración de los Recursos Humanos que consiste en estar preocupado con la educación, capacitación, motivación, y liderazgo del personal que desarrolla tareas en la organización, inculcándoles un espíritu emprendedor, ofrecen una cultura participativa al lado de oportunidades en plena realización personal.

La organización indica los objetivos que pretende alcanzar y debe crear condiciones que se enfoquen en el crecimiento profesional, que fortalezcan y proporcionen un ambiente cómodo y agradable, con la plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar el trabajo. Las personas deben ser consideradas empleados y no solamente empleados que marquen punto. La relación organización/individuo debe ser una relación de reciprocidad. Las personas trabajan en una organización porque esperan que su participación satisfaga alguna necesidad personal.

Para Maximiano (2005) los problemas de rendimiento representan una parte importante de las preocupaciones de los gerentes o RH. Con el objetivo de solucionarlos fueron creados mecanismos de gestión que identifican los desvíos de rendimiento, determinan sus orígenes y los corrigen. El comportamiento es siempre motivado por alguna causa interna o propia del individuo (motivos internos) o alguna causa externa, al ambiente (motivos externos). Motivación, en este modelo, es sinónimo de la relación de causa y efecto en el comportamiento de las personas. Motivación no significa entusiasmo o predisposición; significa solamente que todo el comportamiento siempre tiene una causa. La motivación es importante para que las personas mantengan un mejor rendimiento en la realización de las tareas, en búsqueda de mejores resultados para la organización.

Añade Maximiano (2005, p.145) “las necesidades humanas son divididas en dos grupos: las necesidades básicas y las necesidades adquiridas”:

- Necesidades básicas: están relacionadas a la condición humana, como alimentación,
- Reproducción, abrigo y seguridad. Ellas hacen con que las personas sean iguales, también pueden ser llamadas de necesidades de supervivencia;
- Necesidades adquiridas: son necesidades que las personas adquieren o desarrollan por medio de capacitación, experiencia, convivencia con otras



personas, incorporación de valores de la sociedad en la que viven, o por causa de su propia personalidad. Esas necesidades hacen que los hechos y objetos del medio ambiente parezcan más o menos atractivos.

### **2.2.1. Evaluación del rendimiento**

Mathias (2012, p.176) afirma que “la importancia de la evaluación del rendimiento hace referencia principalmente al hecho de poder diagnosticar, a través de inúmeras herramientas; el rendimiento de los recursos humanos de la organización en un determinado período de tiempo”.

Con la evaluación, la organización podrá elegir los datos y la información sobre el rendimiento de sus empleados e dirigir su acción y política en el sentido de mejorar el rendimiento organizacional, por medio de programas de mejora del rendimiento individual y grupal.

La evaluación del rendimiento deja claro que es un recurso meramente operacional, para sumir una función estratégica de la administración del personal en la organización moderna. Debido a los actuales cambios que ocurren en el plan económico, y social, las organizaciones innovan constantemente sus procesos de trabajo, disminuyendo el equipo de trabajo, y esperando un rendimiento mejor que los anteriores.

Según Araújo (2006) evaluar el rendimiento es una herramienta indispensable para cualquier organización. Es el medio cierto para ser obtener datos que servirán definir el entrenamiento, promoción y estimular una mayor productividad, enfocándose en los beneficios para la organización, que se podrán adecuar a un cierto individuo para un cierto puesto.

La evaluación de rendimiento, cuando es bien aplicada, puede ser considerada como uno de los más importantes instrumentos que dispone la organización para analizar los resultados a la luz de la aceptación de su fuerza de trabajo y para prever futuros posicionamientos, considerando el potencial humano disponible dentro de la organización. Es un instrumento complementario a la administración salarial, sirve no solamente para apreciar el rendimiento del individuo en el ejercicio de las funciones inherentes al puesto, sino que también ubicarlo en escala impersonal de sueldos creada por la administración. En este nuevo mundo es donde lo que

realmente cuenta son las habilidades y el conocimiento, no tiene sentido tratar a las personas en función de los puestos que ocupan. Tiene sentido tratarlas como personas con habilidades específicas y de acuerdo a eso remunerarlas.

Hronec (1994, p.186) dice que evaluación del rendimiento es un poderoso instrumento de brinda información de las personas para proporcionar orientación, auto evaluación, auto dirección y, consecuentemente, auto control, tanto en lo que toca a al entrenamiento del personal, capacitándolos para cumplir mejor los objetivos propuestos, como en la participación en los resultados, como forma de incentivo y esfuerzo por los resultados obtenidos.

Constituye un proceso de reducción de la incertidumbre, y al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre de los empleados al proporcionar retroalimentación con respeto al rendimiento. Ella procura la consonancia en la medida en que proporciona la troca de ideas y concordancia de conceptos entre los empleados y los gerentes. En realidad, la evaluación rendimiento debe demostrar al empleado lo que las personas piensan sobre el trabajo y su aporte a la organización y al cliente. Teniendo en cuenta que el principal interesado en la evaluación del rendimiento es el empleado.

Leplat & Cuny (1983) señalan que las organizaciones utilizan diferentes alternativas con respecto de quien debe evaluar el rendimiento de los empleados. Las más democráticas y participativas proporcionan al propio empleado la responsabilidad de auto evaluar libremente su rendimiento. Algunas organizaciones atribuyen la responsabilidad por la evaluación al gerente inmediato para reforzar la jerarquía. Otras procuran integrar al gerente y el súbdito en la evaluación para reducir la diferencia jerárquica. Otras atribuyen la evaluación del rendimiento a los equipos, principalmente cuando son estructuradas en equipos auto-suficientes y auto gerenciados. Otras adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. Por otro lado, hay organizaciones que centralizan el proceso de evaluación en una comisión central. Y hay otras en las que el órgano de gestión de los Recursos Humanos centraliza y monopoliza totalmente el proceso de evaluación. Actualmente, las organizaciones no están valorando a la evaluación por sí misma, sino que en todo el proceso de dirigir el rendimiento individual del equipo y de la organización. De esa forma, la evaluación del rendimiento pasa a ser una etapa que integra un todo, la gestión estratégica de las personas que actúan en la organización. No existe norma

para la periodicidad de la aplicación del instrumento. Entretanto, se debe tener un intervalo suficiente que permita la implementación de acciones para la mejora del rendimiento a partir del feedback recibido en la evaluación anterior. El éxito de cualquier proyecto depende de la adhesión de toda la organización y la única forma de lograrlo es demostrar logros; así como:

- La organización pasa a conocer mejor los recursos y puede definir con base en los resultados presentados estrategias de desarrollo para actuar en estándares de excelencia;
- Los empleados pasan a actuar de forma más cierta y se destacan en diversos contextos a partir del feedback continuo y de las acciones de desarrollo;
- La gestión de los Recursos Humanos pasa a conocer mejor la fuerza del trabajo de la organización, y a partir de ahí, puede actuar de manera más integrada con las demás áreas.

De acuerdo con Maciel (2007) la evaluación del rendimiento de los empleados tiene como objetivo principal diagnosticar, y analizar el rendimiento individual y grupal de los empleados, promoviendo el crecimiento personal y profesional, así como un mejor rendimiento, y constituye un excelente instrumento institucional para la sistematización y planeamiento del trabajo, definición y resolución de problemas, bien como la efectiva participación del empleado. Tales mudanzas facilitarían el alcance de las metas y objetivos trazados, reflejados en última instancia en una mejora continua de la calidad de los servicios y actividades.

Esto requiere la definición anticipada del rendimiento deseado, analizar las posibilidades profesionales de los empleados para el adjudicamiento de sus tareas, desenvolvimiento de las habilidades necesarias, así como el reconocimiento de su trabajo mediante una retribución efectiva.

De ese proceso que dimensiona el campo de actuación de la evaluación del Rendimiento, enfatizamos cuatro puntos básicos:

- Negociación del rendimiento (resultados esperados);
- Acompañamiento del rendimiento (Feedback para el empleado);
- Acciones sobre el rendimiento;

➤ Evaluación de resultados.

Para Moñino (1997) los desafíos, en la búsqueda incesante de la calidad, de la productividad y competitividad, en una verdadera lucha por sobrevivencia, impone que se replensen las estructuras de evaluación de hoy existentes en la Administración Pública, con la intención de ser obtener un pensamiento y acción creadoras, menos subjetivos y orientados para la innovación de los métodos y procesos relacionados con el rendimiento del ser humano. Evaluar el rendimiento es apreciar sistemáticamente a un empleado, a partir del trabajo hecho, según las aptitudes y otras calidades necesarias, la buena ejecución del trabajo. Evaluar el rendimiento es saber el cuanto un empleado da de sí mismo al ejecutar las tareas.

La experiencia del trabajo demuestra que cada individuo es diferente del otro. Por eso, ni todos ejecutan los mismos trabajos, o mejor, cada uno de ellos presenta una actitud individual en el trabajo. Por lo tanto, los empleados no pueden ser sometidos al mismo tipo de tratamiento.

Freire (2000) dice que la preocupación permanente por el rendimiento humano y el cómo hacerlo más eficaz en la obtención de los resultados es el punto de atención máxima para el aumento de la productividad, teniendo como objetivo la devolución rentable y la participación en el éxito del negocio. Como consecuencia, las directrices para la formulación e implantación del proceso de evaluación del rendimiento de los empleados, son inspiradas en la percepción y en el reconocimiento del rendimiento humano como factor impulsador del éxito de la organización.

Siendo así, es cada vez más frecuente el interés de la administración por la evaluación del rendimiento como herramienta de gestión a ser utilizada en la definición de los resultados deseados, en la medición de la productividad y de la calidad, en el desarrollo de la capacitación profesional y en el aprovechamiento del potencial de los empleados. Teniendo en cuenta la importancia del rendimiento humano para la productividad de la organización, y estando el rendimiento humano directamente relacionado con la motivación, en las páginas siguientes hablaremos brevemente sobre el proceso de evaluación del rendimiento, pues, contando con empleados motivados, surge la necesidad de evaluar el rendimiento para que se pueda tener la noción del rendimiento de cada empleado e implementar medidas correctivas.

Según Chiavenato (1999) de la misma forma como los profesores evalúan continuamente el rendimiento de los alumnos, las organizaciones están preocupadas con el rendimiento de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad y permanencia, la evaluación del rendimiento podría ser hecha por medio de esquemas burocráticos rutinarios.

“(…) En los nuevos tiempos de mudanza, transformación e inestabilidad, el estándar burocrático cedió lugar a la innovación y para la necesidad de agregar valor a la organización, la personas que en ella trabajan y a los clientes que de ella se sirven”. (Chiavenato, 1999, p.188)

La sistematización de la evaluación del Rendimiento busca dotar la organización de una herramienta de gestión o de un proceso mejor estructurado para conducir de una manera más eficaz la gestión del rendimiento en la búsqueda de la motivación, de la calidad, de la productividad y de los resultados positivos en el trabajo.

El autor citado continua diciendo que la evaluación del rendimiento es una apreciación sistemática del rendimiento de cada persona en función de las actividades que ella desempeña, de las metas y resultados alcanzados y de su potencial de desenvolvimiento. La evaluación de rendimiento es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobretodo, de su contribución para el negocio de la organización.

Solamente definir lo que se espera el empleado, no es suficiente para garantizar el alcance de los objetivos empresariales. Es necesario acompañar sistemática y periódicamente el rendimiento, teniendo en cuenta que los rendimientos individuales y del equipo produzcan los resultados esperados y que los desvíos identificados sean rápidamente corregidos.

El acompañamiento del rendimiento constituye el punto crítico del proceso de esa evaluación de rendimiento. El acompañamiento sistemático del rendimiento garantiza que la organización utilice adecuadamente sus recursos y conduzca eficazmente el rendimiento del personal para resultado positivo.

La acción de gestión sobre el rendimiento, a través del acompañamiento, involucra mayor aproximación de los gerentes con los empleados, para el feedback, para proveer los medios de realización del trabajo, para ajustar las prioridades en la definición de las tareas, para identificar y atender las carencias de los empleados y

para utilizar adecuadamente las capacidades disponibles. Es en este proceso de acompañamiento que las habilidades de gestión son ejercitadas de manera más efectiva, en lo que se refiere a la participación, al relacionamiento interpersonal, al diálogo constructivo y al liderazgo efectivo en la resolución de problemas y de toma de decisiones

Con el objetivo de mejorar este importante medio de medir el rendimiento, muchas organizaciones están redefiniendo los tradicionales sistemas de evaluación del rendimiento. Cada organización está construyendo un sistema adecuado a sus características y filosofías. En general, los nuevos principios adoptados se ubican alrededor dos siguientes aspectos: los objetivos de rendimiento y de resultados deben ser anticipadamente definidos y determinados en conjunto por ambos – tanto el gerente como el empleado – a través de negociación y de intercambio, prevaleciendo la confianza y el o respeto mutuo; el censo es indispensable.

De acuerdo con Gonçalves (2002) la característica esencial para una organización es la capacidad de aplicar con éxitos sus indicadores para la medición del rendimiento, posibilitando un mayor conocimiento de los procesos de la organización, relacionados con los puntos críticos del éxito, permitiendo una evaluación continua de la eficiencia de los procesos y personas. Como complemento, la gestión organizacional debe estar basada en la indicación apuntada por las medidas de rendimiento.

Gonçalves (2002) refiere que no existe posibilidad de reducir la complejidad del rendimiento de un negocio a un solo indicador, hay necesidad real de aplicar requisito diferentes indicadores para lograr las diversas formas en las cuales se realiza la estrategia de negocio. Es necesario entender también que los indicadores deben interactuar para que constituyan herramientas de gestión eficaces.

La interacción gerente/empleado debe ser intensa, constante y guiada por el calendario de la evaluación. El gerente debe ofrecer apoyo y soporte constante y al empleado y asegurar todos los recursos necesarios para su rendimiento en forma de orientación, coaching, información, entrenamiento, desarrollo, motivación, estímulo, entre otros. No debe haber imposición de ordenes por parte del gerente, pero si la búsqueda del consenso y de colaboración. La obediencia impuesta debe ser sustituida por colaboración espontanea. Liderazgo democrático y colaboración activa son indispensables.

Las métricas para medir el éxito del empleado en cuanto al alcance de esos objetivos deben ser previa y claramente definidas y entendidas. Las reglas del juego necesitan ser simples y justas para que las mismas o mismo tengan éxitos. Las partes negocian e interactúan entre si y respetan las reglas establecidas o son modificadas en conjunto en caso de que sea necesario.

Los objetivos de rendimiento y de resultados en si deben ser suficientemente flexibles para reflejar las condiciones mutables del ambiente organizacional. Deben ofrecer flexibilidad y ajustamiento a las nuevas y diferentes condiciones de trabajo, favoreciendo el cambio y la innovación. Es por eso que la motivación es indispensable.

Los gerentes necesitan actuar como verdaderos impulsores y facilitadores del rendimiento de los empleados. Técnicas como coaching y monitoring son bienvenidas. Los gerentes se posicionan como líderes constructores de otros líderes. Es lo que se llama liderazgo de liderazgo. Al envés del control, lo fundamental es ofrecer oportunidades y facilitar el camino en dirección a ellas. De allí surge la necesidad de no solo un líder único, pero si un conjunto integrado de líderes en la organización capaces de formar otros líderes.

Los tradicionales juicios unilaterales teniendo como base el pasado deben ser rápidamente sustituidos por planes orientados hacia el futuro. Es con la visión en el futuro que deben ser definidos los objetivos y metas del rendimiento y de resultados. Esos planes deben ser elaborados y reelaborados continuamente por el gerente y el empleado en conjunto, de modo a que se obtenga un consenso. Eso representa una fuerte mudanza cultural en la organización. En la práctica, las organizaciones necesitan alcanzar mejores resultados a través de la unidad y mejora de los sistemas de evaluación del rendimiento para saber dónde en qué punto la performance está fallando y cuáles son las posibles razones de dicha falla.

Robert (2000) expresa que la evaluación de los empleados debe ser vista como parte integrante de la gestión pública, enfocándose en crear nuevas oportunidades y nuevas dinámicas de perfeccionamiento de los servicios de la Administración Pública. En esta vertiente, la Administración Pública necesita dar un paso cualitativo y evolucionar para una gestión determinada por los objetivos, orientada hacia los resultados e dotada de instrumentos de gestión eficientes y eficaces para actuar y responsabilizar, motivando a los empleados para un rendimiento de calidad,

reconociendo el mérito y la excelencia. Evaluar El rendimiento de los empleados constituye uno de los más importantes atributos del personal con competencias de dirección y liderazgo y una de las responsabilidades, consideradas atractivas y desafiantes de la actividad de la gestión. El Sistema de Evaluación de Rendimiento se ubica en su nuevo enfoque que consiste en la reformulación del rol de los empleados en el proceso de evaluación. Ellos deben realizar auto evaluación, identificando no solamente sus puntos flojos, sino que también los puntos fuertes y su potencial. Dejan de ser agentes pasivos de la evaluación del rendimiento.

Continuando con los aportes de Robert (2000), las premisas básicas del Sistema de Evaluación del Rendimiento están centradas en dos dimensiones; la dimensión individual y la dimensión institucional.

- En la dimensión individual, los componentes de la evaluación del rendimiento se centran en el establecimiento de los objetivos del rendimiento y en la evaluación de las competencias exigibles para el rendimiento de las funciones/tareas del puesto.
- En el componente evaluación de los objetivos, el gerente y el empleado negocian los objetivos a alcanzar durante o período de evaluación. Los objetivos deben ser específicos, mensurables y deben estar alineados a los objetivos de la unidad organizativa.

Esta componente exige que, periódicamente, los intervinientes, gerente y el empleado, deban reunirse y discutir el nivel de rendimiento, pudiendo ser renegociados los objetivos. El empleado necesita estar motivado para presentar planes, proponer correcciones y sugerir nuevas ideas. En cambio, el gerente debe comunicar su satisfacción u opinión delante de los resultados alcanzados y proponer correcciones. La evaluación irá tomando forma a través del análisis del rendimiento del empleado. Es por, que el rendimiento se debe limitar a los objetivos negociados. El gerente nunca debe tener en cuenta que aspectos que no estaban previstos en los objetivos, o que no hayan sido comunicados al empleado.

En la componente evaluación de las competencias, es condición previa que el empleado sepa hacer o puede aprender, identificar sus propias competencias, necesidades, puntos fuertes, puntos flojos y metas. Así, el será la persona mejor indicada para determinar lo que es mejor para sí. El rol del gerente pasa a ser el de



ayudar al empleado a relacionar su rendimiento con las necesidades y la realidad de la unidad organizativa. La evaluación de las competencias debe ser utilizada como una herramienta que identifique las competencias esenciales, las habilidades y los conocimientos determinantes de la eficacia profesional y también los vacíos de calificación del empleado para tareas específicas y ofrece recursos para el perfeccionamiento de las capacidades. El resultado será obtener grupo de empleados mejor capacitados y más productivos.

Roberto (2000) sigue diciendo que, en la dimensión institucional se pretende evaluar el grado de resultado obtenido por la unidad organizativa pace a las metas y planes de trabajo definidos para un período. La evaluación será hecha en las componentes, establecimiento de metas, condiciones de trabajo y la evaluación hecha por los usuarios del servicio. La institución de un modelo creíble de evaluación de rendimiento es esencial para la introducción de una nueva cultura de gestión pública, para una correcta apreciación de los recursos afectados en cada uno de los organismos y funciones y para la creación de condiciones de mayor motivación profesional, calificación y formación permanente de los recursos humanos.

El sistema de evaluación del rendimiento que se pretende en la Administración Pública, tiene como principal objetivo el reconocimiento del rendimiento individual del empleado, con la finalidad de lograr mejores resultados organizacionales y crear dinámicas de perfeccionamiento de los servicios de la Administración Pública.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la nueva evaluación de rendimiento son:

- Promover la excelencia y la mejora continua de los servicios prestados a los ciudadanos y a la comunidad;
- Evaluar, responsabilizar y reconocer el mérito de los gerentes, empleados y agentes en función de la productividad y de los resultados obtenidos, al nivel de la concretización de objetivos, de la aplicación de competencias y de la actitud personal demostrada;
- Diferenciar niveles de rendimiento, fomentando una cultura de exigencia, motivación y reconocimiento del mérito;

- Potenciar el trabajo en equipo, promoviendo la comunicación y cooperación entre servicios, gerentes, empleados y agentes;
- Identificar las necesidades de formación y desarrollo profesional adecuadas a la mejora del rendimiento de los órganos, gerentes, empleados y agentes;
- Fomentar oportunidades de movilidad y desarrollo profesional de acuerdo con la competencia y el mérito demostrado;
- Promover a comunicación entre la dirección y los respectivos empleados y agentes;
- Fortalecer las competencias de liderazgo y de gestión, con la intención de potenciar los niveles de eficiencia y calidad de los servicios.

Una particularidad de este modelo reside, por un lado, en la importancia de varias perspectivas en la evaluación del trabajo, es decir, además del superior jerárquico evaluar el empleado, este tendrá también la oportunidad de ser auto-evaluar. Valorizar no solamente los resultados obtenidos, pero también la forma como se obtuvo.

Parmenter (2002) clasifica jerárquicamente los indicadores de rendimiento como:

- Indicadores de Rendimiento: son obtenidos por la unión de indicadores claves del rendimiento, como cuando se pretende presentar el rendimiento de un departamento;
- Indicadores de Resultado: de la misma forma, los indicadores de resultado de la empresa son el conjunto de los indicadores de rendimiento citados arriba, con el objetivo de analizar el rendimiento global de la empresa.

Algunos ejemplos de indicadores de resultado según Parmenter (2002): satisfacción del cliente, participación en el mercado, satisfacción de los empleados, ganancia líquida, retorno del capital aplicado.

Son Indicadores claves del Rendimiento: ocurren en mayor número y pueden ser obtenidos en los locales en donde los procesos son ejecutados.

Rummeler & Barche (1994) definen tres niveles de medición del rendimiento organizacional:

- Nivel 1 de la Organización: prioriza el relacionamiento de la organización con el mercado además de enfatizar las principales funciones de la empresa
- Nivel 2 de Proceso: todos los procesos son definidos por la organización

- Nivel 3 de Trabajo/ejecutor: este nivel identifica el recurso ejecutor de las actividades correlacionadas al nivel de procesos, incluyendo la contratación, promoción, responsabilidades, entrenamiento y las recompensas.

Según Kaplan & Norton (2001) el aprendizaje y el crecimiento son aspectos claves, porque forman la base de la mejora de la calidad y de la innovación. Una empresa puede funcionar bien del punto de vista financiero, tener buenas relaciones con los clientes y contar con excelentes procesos, pero si otra empresa obtuviere ventajas semejantes no le servirá de mucho. Significa que no se pueden quedar cómodos con el rendimiento actual, aunque sea satisfactorio. Es importante que los ejecutivos entiendan que no serán superados por los competidores, si cambieren o perfeccionen su actuación en el mercado de manera continua y más rápida que la competencia. Pero conviene darse cuenta de que la fuente de crecimiento y aprendizaje son los empleados de la empresa. Con eso la empresa pasa a contar con un potencial intelectual grande, consecuentemente el proceso de *feedback* estratégico, que hace parte del Balanced Scorecard (BSC), representa un avance en relación a las propuestas tradicionales que enfocan el conocimiento en el punto más alto de la pirámide. Las personas eran contratadas simplemente para ejecutar las instrucciones establecidas por la gerencia de la empresa.

La finalidad del sistema de *feedback* estratégico es verificar si la estrategia realmente corresponde a las expectativas existentes en el momento en el que fue fijada. Ella indicará si la participación en el mercado aumento en relación a los clientes-meta, si la empresa ofreciere más valor para esos clientes especiales estará mejorando sus procesos internos, si están creando nuevos productos y servicios, si los empleados están siendo capacitados de manera continua y si están siendo utilizadas nuevas tecnologías.

### **2.2.2. Gestión de rendimiento en las organizaciones**

La gestión de rendimiento en un proceso permanente de las organizaciones constituido para agregar el universo corporativo asociado a las unidades de negocios, los equipos, los individuos y el liderazgo, por medio de planes organizados

sobre el punto de vista sistémico, presente en la conservación de la empresa en el mercado (Drucker, 1986).

Las acciones de gestión del rendimiento deben ser ejecutadas por todos los gerentes, independientemente de su área. Para muchos gerentes es necesario adoptar un nuevo paradigma, en donde los mismos no son solamente gerentes de personas, pero si parte de los Recursos Humanos de la organización.

Las organizaciones están cada vez más decididas a alcanzar metas y con un mercado cada vez más competitivo; para ello la organización cuenta con el rendimiento de sus empleados/gerentes en búsqueda de estrategia para lidiar con la presión de un tiempo cada vez más corto y con equipos cada vez más reducidos en el mercado globalizado.

Con base en la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión de rendimiento constituye una herramienta importante para la identificación de las competencias, tanto organizacionales como individuales.

Según Drucker (1985) la gestión de rendimiento involucra variables directamente relacionadas a la gestión estratégica de los recursos humanos. Es mucho más que la simple evaluación de rendimiento, porque al evaluar el rendimiento del empleado, la organización se compromete a analizar los resultados y perfeccionarlos con base en los datos obtenidos.

Hronec, (1994), la gestión del rendimiento tiene como principales objetivos:

- ✓ Orientar decisiones de gestión sobre la necesidad de disponer recursos y medios para lograr el trabajo, bien como sobre las necesidades de entrenamientos de los empleados;
- ✓ Planear las actividades de los empleados e identificar las condiciones de trabajo que influyen en su rendimiento;

- ✓ Guiar las políticas y directrices de los recursos humanos da organización.



- ✓ *MacKay I.* (2008, p.83), concluye que, “la gestión de rendimiento influye directamente sobre cuestiones estratégicas de la organización como el reclutamiento y la selección, capacitación, gestión de carreras, recompensas y remuneración”. Por eso, toda la organización que procura la competitividad y la permanencia en el mercado tiene que preocuparse con la gestión de rendimiento de competencias, como función estratégica, una vez que esta permite el reciclaje de sus procesos, actividades y procedimientos personales.

La gestión de rendimiento tiene que preocuparse en cumplir el siguiente ciclo:

- ✓ Identificación de lo que se esperado del empleado; determinación de como obtendrá ese resultado;
- ✓ El *feedback* del proceso.

Para Peters (1982) la organización debe establecer cual es a su misión y cuáles son sus competencias organizacionales, y principalmente, las respectivas competencias individuales, debiendo ser hecha una observación directa del empleado, de su proceso de trabajo, y posteriormente una evaluación de los datos obtenidos para que entonces se pueda interferir en la realización de las tareas. Esta evaluación de rendimiento evoluciona del modelo en que solamente el gerente analiza los empleados con la finalidad de identificar las competencias necesarias para cada puesto, para la evaluación recíproca entre gerentes y empleados discutiendo el rendimiento del trabajo en términos de metas y resultados.

Se llega a lo que hoy se conoce como evaluación 360º grados, que propone la utilización de múltiples fuentes insertando la dimensión del equipo y del contexto organizacional en la gestión de rendimiento. La gestión de rendimiento basada en esta evaluación sistémica lleva a una percepción consistente del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan ser desarrolladas en la organización como un todo.

Consecuentemente, el *feedback* de los datos obtenidos por esta evaluación permitirá el reciclaje de las estrategias y de las competencias de toda la organización.

De Almeida (2004), dice que la evaluación de rendimiento tradicional solo compara los resultados alcanzados con los esperados, a fin de corregir los posibles desvíos existentes en los procesos que influyen en el logro de los objetivos, en cuanto a la gestión de rendimiento se basa en las competencias organizacionales que influyen directamente en las competencias individuales necesarias para la realización de las tareas y de los procesos internos y que son percibidos por las evaluaciones de rendimiento. Como nuevo enfoque, la gestión del rendimiento se integra en un proceso estratégico mayor de gestión de personas, porque permite rever estrategias, objetivos, procesos de trabajo y políticas de recursos humanos corrigiendo los desvíos para dar sustentabilidad las competencias de la organización.

### **2.2.3. Competencias y subsistemas de recursos humanos**

Schafranski, L. E. (2002), cuando la gestión de rendimiento está integrada con la estrategia de la organización, es posible verificar la relación entre la identificación de competencias personales y los principales subsistemas de recursos humanos:

#### **Reclutamiento y selección.**

A partir de las competencias individuales necesarias de cada puesto identificadas por la evaluación de rendimiento, es posible saber con base en que requisitos reclutar, y en donde reclutar, interna o externamente.

#### **Capacitación y desarrollo.**

A través del *feedback* de los resultados y de los datos de la evaluación de rendimiento, los gerentes y los empleados pueden identificar cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios para las actividades desarrolladas, y cuáles son las necesidades de Capacitación para la mejora de los procesos de trabajo.

Swamy, R. (2002) señala que el desarrollo personal en un contexto organizacional requiere de esfuerzos combinados del individuo, aspiraciones y motivaciones, y de la organización generando oportunidades y estímulos al desarrollo de las competencias necesarias para el éxito de la organización, así como la gestión del plan de carrera, recompensas y remuneración.



Al evaluar un rendimiento compatible con lo esperado, se esperara una recompensa por tal hecho. Estas recompensas pueden ser pautadas por los resultados y metas alcanzadas, por el conocimiento adquirido o por el comportamiento relacionado con la cultura organizacional. Cuando la organización opta por el reclutamiento interno, estará privilegiando su gestión de carrera, dando oportunidad al empleado de ser reconocido por el buen rendimiento. Generalmente, las empresas adoptan un sistema de recompensas basado en la remuneración por resultados, distribuyendo ganancias o posibilitando participación en las acciones.

Souza (2001, p.96) expresa: “la gestión estratégica de rendimiento constituye una importante tecnología de gestión estratégica de recursos humanos, una vez que posibilita la identificación de las competencias humanas que sostienen las competencias esenciales de la organización”. La gestión de rendimiento orienta los gerentes en cuanto a las necesidades de recursos y de capacitación para la realización de los procesos y de las actividades, guiando a la organización en las políticas y directrices estratégicas

Para Rummler (1994, p.114) “la gestión de rendimiento no es evaluación de rendimiento. La evaluación de rendimiento es el análisis de lo que ocurrió y la definición de acciones que serán realizadas para suplir las fallas verificadas. Mientras que la gestión del rendimiento presupone tomar todas las medidas necesarias para garantizar que los resultados sean alcanzados”.

Es una acción pro activa del gerente que debe acompañar a los empleados. Debe relevar resultados parciales, evaluar las competencias e identificar los factores que influyen en el resultado. A partir de ello, tiene que montar un plan de acción para corregir los desvíos antes del momento de la evaluación de rendimiento. Esa es una necesidad de la organización moderna y competitiva.

Los siguientes atributos caracterizan Sistemas de Gestión de Rendimiento exitosos:

### **1- Existencia de una arquitectura conceptual (“framework”) del Sistema de Gestión de Rendimiento**

Todas las organizaciones, independientemente de su tipo, necesitan que exista una definición clara y concisa del ámbito de la medición de rendimiento, y que este ámbito sea no solo perfectamente comprendido por todos los niveles de la

organización, pero que también apoye la obtención de los objetivos y la obtención de los resultados esperados;

## **2-Existencia de una efectiva comunicación interna y externa a la organización**

Una efectiva comunicación con los empleados, gerentes de proceso, clientes entre otros “stakeholders”, es vital para el desarrollo exitoso del Sistema;

## **3- Definición clara y muy bien comprendida de la responsabilidad para la obtención de los resultados**

Las organizaciones exitosas identificaran claramente los factores determinantes del éxito, y certificaran si los gerentes y empleados comprenden perfectamente cuál es su grado de responsabilidad para alcanzar los objetivos;

## **4- La medición del rendimiento proporciona información para la toma de decisiones**

Las métricas del rendimiento deben ser limitadas a las que se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización y que aseguran la existencia de información oportuna, relevante y concisa que permita, a todos los niveles de decisiones, una evaluación de progreso realizado para alcanzar los objetivos predefinidos. Estas métricas deben proveer de información sobre la eficiencia con la que los recursos son transformados en bienes o servicios y sobre como los resultados ya alcanzados se comparan con los esperados;

## **5- Los vencimientos, las recompensas monetarias y el reconocimiento organizacional están estrictamente relacionados con las medidas de rendimiento**

La evaluación de rendimiento y las recompensas deben ser dependientes de las medidas específicas del éxito. Esta ligación emitirá un mensaje claro e inequívoco de lo que realmente es importante para la organización;

## **6- La medición del rendimiento es vista como positiva y no con objetivos de castigo**

Los sistemas de mayor éxito no son sistemas para detectar y castigar las fallas. Son sistemas de aprendizaje, que ayudan a la organización a identificar lo que funciona y lo que no funciona, permitiendo introducir medidas correctivas;

## **7- Resultados y progresos conseguidos son compartidos abiertamente**

La información brindada por los Sistemas de Medición del rendimiento se encuentra abierta y es compartida con los empleados y otros intervinientes.

Estos son los siete atributos fundamentales para que la implementación de un Sistema de Gestión de rendimiento tenga éxito.

## CAPITULO III. METODOLOGIA

### 3.1. Hipótesis

Siendo la motivación para el rendimiento un estado de espíritu positivo que permite al individuo desarrollarse profesionalmente y contribuir consecuentemente para el rendimiento organizacional, uno de los mayores desafíos del gerente de RH es motivar las personas, hacer con que sean decididas, confinantes y comprometidas íntimamente a alcanzar los objetivos propuestos, estimularlas lo suficiente para que sean exitosas a través del trabajo prestado a la organización. El conocimiento de la motivación humana es indispensable para que el gerente pueda realmente contar con la colaboración incondicional de los empleados.

La realización de las tareas del puesto y el pleno potencial de los empleados, requiere por parte del gerente, la definición anticipada del rendimiento deseado, al análisis de las posibilidades profesionales de los empleados es para el buen desarrollo de las tareas, desarrollo de las habilidades necesarias, así como reconocer el trabajo y la contribución efectiva.

Teniendo en cuenta estos supuestos, se establecieron las siguientes hipótesis:

H1: Existe relación positiva entre motivación y rendimiento organizacional.

H2: Una alta motivación laboral influye en el aumento del rendimiento organizacional.

Partiendo de estas hipótesis se fundamenta la búsqueda de la muestra, que será posteriormente descrita en este trabajo. La investigación se dio en el ámbito de la propuesta de una reflexión sobre motivación y rendimiento de los empleados de las Unidades organizativas de la Universidad José Eduardo dos Santos.

Desde punto de vista metodológico el estudio de la motivación y rendimiento se basó principalmente en el estudio de los comportamientos, conductas, y aspectos psicológicos del trabajador delante de las situaciones de trabajo de su vida como un todo.

El hombre debe ser analizado como un todo, pues su vida personal, su educación, credos y traumas también afectan su vida profesional.

El referencial teórico adoptado en el presente estudio es constituido por la teoría de la *jerarquía de las necesidades* de Maslow, por la teoría de la motivación/higiene de Herzberg, por la teoría de las necesidades de realización, poder y asociación de McLelland y por los supuestos de la teoría de los factores de Vroom sin dejar de hacer honores a los de más autores que también sirvieron de apoyo.

Se optó por tales fundamentos teóricos porque posibilitan la comprensión de los factores humanos presentes en las conductas laborales. Y además de eso, porque la interpretación de la motivación en el ambiente organizacional siendo dependiente del nivel de consideración respecto a las necesidades de los individuos, así como de la satisfacción o insatisfacción de ellos en lo que se refiere a los factores higiénicos y motivadores, se presenta suficientemente abarcativa. En cuanto a los supuestos de la teoría de Vroom, su adopción como fundamento de estudio se justifica por su estrecha relación con los conceptos de la teoría de la jerarquía de las necesidades y de la teoría de la motivación/higiene y por su carácter de cumplimiento en relación al marco teórico establecido.

Para trabajar el tema sobre la motivación y el desarrollo organizacional de los empleados de la Administración Pública en la Universidad José Eduardo dos Santos actual, fue necesario considerar un conjunto de teorías y conceptos, así como las evidencias empíricas de la naturaleza diversa. La búsqueda está fundamentada en los principios y normas que rigen la Universidad José Eduardo dos Santos.

Se pretendió, a través de una revisión de la literatura pertinente relacionada a la fundamentación teórica necesaria para el desarrollo de una búsqueda que tiene como objetivo principal contribuir para el perfeccionamiento de la gestión pública en las Unidades organizativas de la Universidad José Eduardo dos Santos en particular y en Angola en general, brindando aportes basados en la motivación de los empleados para la mejora de su rendimiento.

**Tipo de Estudio** – El estudio es descriptivo, de alcance explicativo, aplicándose una técnica cuantitativa se realizaron análisis cuanti y cualitativo.

Actualmente, las organizaciones están entendiendo que la calidad del servicio puede transformarse en un medio altamente efectivo de la creación y manutención de la ventaja competitiva de las mismas, a través de la oferta de servicios de alta calidad.

Su aplicación en la Universidad José Eduardo dos Santos es un desafío que vale la pena vencer, pues esta herramienta, además de contribuir de manera significativa para la creación de una cultura de medición y evaluación del rendimiento en el trabajo público, permite a la organización aumentar su capacidad de reacción delante de las demandas externas.

En este trabajo, abordando el desarrollo de carrera, las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, el sueldo, la comunicación, el liderazgo, la valorización de los empleados, las mejores condiciones de trabajo, están directamente relacionadas con la motivación profesional del empleado y el compromiso del mismo con la institución.

Para articular la información obtenida en la literatura con material empírico, se procedió a la aplicación de una encuesta/ cuestionario a una muestra representativa de los empleados, para conocer su opinión sobre los factores que incentivan la motivación y consecuentemente un mejor rendimiento profesional.

La investigación es de tipo aplicada, pues contribuye para fines prácticos, con el propósito de ayudar en la resolución de problemas concretos identificados en el espacio definido y específico destacado en este estudio de caso.

El área de estudio es un sondeo con datos de procedencia primaria. Comprende una búsqueda bibliográfica e investigación de campo.

La investigación de campo es de naturaleza cuantitativa, pues los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario dentro de un universo muestra, caracterizando la naturaleza exploratoria y descriptiva del método. Se aborda la satisfacción y motivación en el trabajo, factores subjetivos que son variables de comportamiento; a partir del tratamiento de los datos obtenidos, articulándose con teorías y realizando un análisis cuantitativo y cualitativo, se buscó contribuir con resultados consistentes para subsidiar el proceso de toma de decisión en cuanto a las directivas de los recursos humanos.

- 1) **Unidades de análisis**– Como **marco espacial** de referencia afecta las unidades organizativas de la Universidad José Eduardo dos Santos siendo, las más específicas para el análisis propuesto los empleados docentes y no docentes de la referida institución de educación Superior. El **marco temporal** del estudio comprende los años 2012-2015, período durante el cual el fenómeno de la influencia de la motivación en el rendimiento fue observado en las unidades de análisis.

## 2) Medición y muestra

Fueran desarrolladas escalas de medición de motivación y de rendimiento organizacional en la Universidad José Eduardo dos Santos, usando la escala de tipo Likert con una muestra aleatoria simple probabilística compuesta por 142 empleados que corresponden al 20% de la población en estudio de las Unidades Orgánicas que constituyen la Universidad José Eduardo dos Santos, que permitió inferir en las características evaluadas y ellas son representativas de toda la población.

3) **Técnicas e instrumentos** fueron aplicadas escalas de medición (encuestas). Desde el punto de vista cuantitativo, los datos fueron procesados estadísticamente con el uso de *software* como *Microsoft Excel e SPSS*. Luego se efectuó una articulación con teorías y se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida.

3.1) **Encuestas construidas ad-hoc-** aplicadas a los empleados con el objetivo de saber si tienen motivación por el trabajo en relación al desarrollo del mismo.

### 3.2. Presentación y debate de los resultados

Se pretendió enfocar la importancia de la motivación y el rendimiento de las funciones de los empleados de las Unidades Orgánicas que componen la Universidad José Eduardo dos Santos. Para eso, en un primer momento se realizó una búsqueda a nivel teórico, a partir de los principios teóricos sobre la motivación humana en función del rendimiento. En un segundo momento se pretendió adoptar una investigación de campo con el propósito de confirmar la relación entre la teoría y la realidad en el ambiente de trabajo.

La revisión de la literatura tuvo como objetivo proporcionar mayor familiaridad con el problema, con vista a tornarlo más explícito conocer y analizar las principales contribuciones teóricas existentes para confirmar los aspectos relacionados con la investigación.

En cuanto a la naturaleza de los datos, el abordaje fue cuantitativo, lo que permitió la traducción numérica de algunas conclusiones haciendo posible un análisis más concreto de los resultados; que se enriqueció mediante un análisis cualitativo de los datos obtenidos.

En cuanto a los objetivos, se inició como exploratoria. La búsqueda exploratoria busca proporcionar mayor familiaridad con el problema con vista a hacerlo más explícito o a construir hipótesis. Permitió establecer ideas y mayor información acerca de la motivación y el rendimiento en la organización. Fue necesario obtener información para uno de los más confusos misterios de la existencia humana: su motivación. Para analizar los factores que motivan a los trabajadores de las Unidades Organizativas de la Universidad José Eduardo dos Santos, se articuló la revisión bibliográfica sobre la temática de la motivación y del rendimiento como soporte teórico para la comprensión de la realidad actual en el campo en estudio.

El presente trabajo aborda una investigación descriptiva exploratoria con alcance explicativo. Para Eco (1988), la investigación descriptiva se desarrolla principalmente en las ciencias humanas y sociales con el objetivo de conocer situaciones, actitudes o costumbres predominantes a través de descripciones detalladas, sea de personas, objetos o actividades. Para la investigación se utilizó la encuesta construida ad hoc y un modelo de evaluación de rendimiento utilizado por la unidad (ambos documentos son adjuntados) aplicado a los trabajadores que permitió evaluar los niveles motivacionales en relación al rendimiento de los trabajadores.

La investigación descriptiva con alcance explicativo fue posible mediante la aplicación de la encuesta; permitió explicar las diferentes etapas de las variables de la Motivación y el Rendimiento.

### **3.3. Procedimientos de la aplicación de la encuesta**

Dado que se efectuó una investigación de campo, mediante una investigación empírica junto a los trabajadores de las Unidades Organizativas relacionadas a la Universidad José Eduardo dos Santos buscando se obtuvieron datos sobre su motivación y el rendimiento organizacional. Como se señaló anteriormente, el instrumento de obtención de datos utilizado fue una encuesta, que puede ser consultada a través del modelo reproducido adjunto. Este instrumento aborda los encuestados, por medio de diferentes tipos de preguntas abiertas, que caracterizan el encuestado, preguntas simples atendiendo directamente los objetivos y preguntas de control para la confirmación de algunos elementos.

Con el propósito de optimizar los objetivos, el contenido y la forma, la encuesta fue sometida a un test de coherencia y validación en cual participaron individuos



pertenecientes a la población meta, en las especialidades de Comunicación, Estadística, y Recursos Humanos.

Ese testeo permitió corregir posibles errores. Antes de su aplicación en la investigación, la encuesta fue testeada en cuanto al lenguaje utilizado y a la comprensión del contenido con individuos pertenecientes a la población objeto del estudio, habiendo revelado adecuadamente los fines propuestos. El cuerpo de la encuesta fue acompañado de un texto con aclaraciones en cuanto a los objetivos de la encuesta y la forma de llenarla y con la solicitud a los encuestados para que en cada uno de los ítems relacionados respondiese marcando con una **X** una de las opciones. Todas las afirmaciones se encuentran asociadas a una escala de respuesta del tipo *Likert* con cinco tipos de respuestas alternativas, cuyo posicionamiento de respuesta varía entre los polos, 1 - totalmente en desacuerdo, 2 – no estoy de acuerdo, 3 - no estoy en desacuerdo tampoco de acuerdo, 4 - de acuerdo y 5 - totalmente de acuerdo.

En la siguiente etapa, los datos tablados fueron reordenados y agrupados de acuerdo con los datos de la encuesta, siendo posteriormente realizado un análisis cualitativo a partir de los registros cuantitativos de frecuencia de respuestas, alcanzando las conclusiones correspondientes a los datos obtenidos. Ese tratamiento informático de los datos fue hecho con el SPSS.

De acuerdo a eso, para analizar los datos obtenidos y los resultados presentados, los mismos fueron agrupados en categorías, posibilitando así listar los principales ítems marcados, permitiendo alcanzar los objetivos específicos establecidos para este trabajo.

Se realizó una estadística descriptiva de las principales respuestas obtenidas a través de la obtención de los datos. Con esa base se hizo una clasificación de las categorías según la frecuencia simple de sus ocurrencias.

Conforme a la metodología de la investigación -descrita en el capítulo anterior-, se distribuyeron 142 encuestas con 28 cuestiones.

Durante todo el proceso de búsqueda y obtención de los datos empíricos, la búsqueda bibliográfica intermedió las comprensiones primarias acerca del tema de la motivación y rendimiento organizacional vivenciada por los empleados públicos participantes de la muestra por las Unidades Organizativas de la Universidad José Eduardo dos Santos.

A través de esta intermediación fue posible componer una conclusión que hiciese viable la relación teoría versus empírica.

### 3.4. Interpretación de los datos

Con los datos de las encuestas, el análisis de los mismos busca identificar si la variable independiente (Motivación) está positivamente relacionada con la variable dependiente (Rendimiento).

La primera parte del instrumento de obtención aportó el perfil de los encuestados y, como se demuestra, a seguir los resultados que fueron presentados en las tablas porcentuales. Paralelamente a la presentación tabular de estos resultados se hizo un análisis de los datos obtenidos, buscando alcanzar los objetivos elaborados inicialmente.

La presentación de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo fue estructurada de manera didáctica y específica. En ella, se citan las preguntas de la encuesta, seguida de sus respectivos resultados y su discusión, presentados por las siguientes tablas:

*Tabla 1 Esta organización tiene condiciones de trabajo satisfactorias*

Descripción	N	%
Totalmente en desacuerdo	33	23,2
Desacuerdo	42	29,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	30	21,1
De acuerdo	31	21,8
Totalmente de acuerdo	6	4,2
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

#### **Tabla 1**

Del universo encuestado 29,6 % creen que la organización no tiene condiciones de trabajo satisfactorias, mientras que 23,2% están totalmente en desacuerdo con la existencia de condiciones satisfactorias, 21, 8% de acuerdo y 21,1% no están de acuerdo ni en desacuerdo, y un porcentaje ínfima que están de acuerdo en la totalidad de la existencia de condiciones de trabajo. Por el valor de las respuestas poco más del 50% del encuestado fácilmente percibimos que los trabajadores de la

UJES no tienen condiciones de trabajo satisfactorias para la realización de las tareas lo que contribuye para el flaco o débil rendimiento organizacional.

*Tabla 2 Considero que las evaluaciones periódicas me motivan*

Descripción	N	%
Totalmente en desacuerdo	27	19,0
Desacuerdo	47	33,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	14,8
De acuerdo	38	26,8
Totalmente de acuerdo	9	6,3
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

## **Tabla 2**

El porcentaje más alto de los encuestado 33,1% consideran que las evaluaciones periódicas no les motiva, el 26,8% de los que concuerdan que hay aumento motivacional cuando son evaluados periodicamente, 19% totalmente en desacuerdo, 14,8% que ni están en desacuerdo ni tampoco de acuerdo, y un 6,3% están totalmente de acuerdo sobre la evaluación periódica como factor motivacional.

En este caso, y de acuerdo con los datos obtenidos, podemos decir que en las Unidades Organizativas de la UJES puede haber evaluación de rendimiento y hay una gestión de rendimiento poco motivadora por la cual los trabajadores creen que la evaluación periódica no les motiva para el rendimiento de las tareas. Para Chiavenato (2004), la aplicación de la motivación es hecha de diversas maneras eso se explica por el hecho de existir empleados con ideas, objetivos, anhelo y preocupaciones diferentes. Cabe al gerente emplear los medios motivadores, adecuarlos a la realidad y a las necesidades individuales de cada persona.

*Tabla 3 Tener perspectivas de carrera es importante para mi motivación en el trabajo*

Descripción	N	%
Totalmente em desacuerdo	18	12,7
Desacuerdo	34	23,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	17,6
De acuerdo	45	31,7
Totalmente de acuerdo	20	14,1
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 3

En la tabla en referencia 31,7 % reconocen que es importante tener perspectiva de carrera para su motivación en el trabajo, los que están en desacuerdo se ubican en lo 23,9%, 17,6% son los ni están en desacuerdo pero tampoco de acuerdo 14,1% que está totalmente de acuerdo, y 12,7% están totalmente de acuerdo acerca de la importancia de tener una perspectiva de carrera para su motivación en el trabajo.

Los empleados revelan que hay un interés motivacional en el trabajo sobre la importancia de tener una perspectiva de carrera que es natural e importante dentro de una organización, también encontramos un porcentaje mayor no muy lejos de los que están de acuerdo y aquellos que son considerados indecisos en cuanto a esta cuestión lo que refleja el deseo de la UJES de promover acciones que se enfocan en mejorar la performance de los empleados mediante la existencia de un plan de carrera que es casi inexistente.

*Tabla 4 Normalmente me considero una persona con gran motivación*

Designación	N	%
Totalmente en desacuerdo	39	27,5
En desacuerdo	45	31,7
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	13,4
De acuerdo	23	16,2
Totalmente de acuerdo	16	11,3
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 4

En esta tabla, 31,7% de los encuestados no se perciben como personas con gran motivación, seguido 27,5% que está en total desacuerdo respecto de tener una gran motivación en el trabajo. El 16,2% consideran tener motivación para el trabajo, mientras que el 13,4% creen que no tienen opinión. El 11,3% están totalmente de acuerdo y se perciben con motivación para trabajar. Lo que refleja que la mayor parte de los encuestados no tienen motivación propia para el desarrollo de sus funciones, por falta de incentivos que eleven el nivel motivacional.

*Tabla 5 me Siento realizado (a) con las funciones que desarrollo en la organización*

Descripción	N	%
Totalmente em desacuerdo	39	27,5
En desacuerdo	43	30,3
Ni en de acuerdo ni en desacuerdo	30	21,1
De acuerdo	20	14,1
Totalmente de acuerdo	10	7,0
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario (2016)

### **Tabla 5**

De los individuos encuestados 30,3 % no se sienten realizados con las funciones que desarrollan, 27.5% están totalmente en desacuerdo, el 21,1% no tienen opinión sobre el asunto, y una minoría del 14,1% y el 7,0%, respectivamente que están en desacuerdo y totalmente de acuerdo, respecto de estar satisfechos con las funciones que desarrollan. Una tesis hecha por Cavalcante (2014, p.171), sobre la motivación en el trabajo, (que cita a Herzberg, 1987) entiende que la satisfacción en el puesto es consecuencia de un contenido o actividades desafiantes y estimulantes, llamados “factores motivadores”; y que la desmotivación es producto del ambiente, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general del puesto, factores llamados “factores higiénicos”.

En este estudio queda demostrado que más del 50% de los encuestados no están satisfechos con las funciones que desarrollan, ni con los puestos que ocupan en la organización. Vroom (1964) entiende que la motivación está vinculada a los resultados que las personas buscan en el trabajo a partir de la evaluación subjetiva de que las acciones implementadas traerán los resultados deseados.

*Tabla 6 Me gustaría ser evaluada (o) en mi rendimiento periódicamente*

Descripción	N	%
Totalmente en descuerdo	38	26,8
En desacuerdo	36	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	21,1
De acuerdo	29	20,4

Totalmente De acuerdo	9	6,3
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 6

El 26,8 % están totalmente en desacuerdo serán evaluados periódicamente, seguida 25, 4% de aquellos que están en desacuerdo, 21,1% que no sabe decir lo que piensa, 20,4% que a los cuales les gusta la evaluación periódica para el buen desarrollo de las tareas y el 6,3%, restantes están totalmente de acuerdo. Estudios hechos por Rummler (1994), indican que las métricas del rendimiento deben ofrecer información sobre la eficiencia con la que los recursos son transformados en bienes o servicios y sobre como los resultados ya alcanzados se comparan con los esperados

Es posible percibir que los funcionarios das Unidades Orgánicas da UJES no tienen conocimiento de la importancia de la evaluación de rendimiento periódica, porque a nuestro entender la falta de gestión de rendimiento que adviene de la motivación por cuenta de la falta de incentivos desde la promoción al aumento de la remuneración entre otros.

*Tabla 7 Me gustaría desarrollar funciones de mayor responsabilidad*

Descripción	N	%
Totalmente en desacuerdo	24	16,9
En desacuerdo	41	28,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	24,6
De acuerdo	25	17,6
Totalmente de acuerdo	17	12,0
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 7

En relación a la tabla en referencia 28,9 % de los encuestados no están preocupados con la ocupación del puesto de mayor responsabilidad, 24, 6% no sabe lo que decir, 17,6% cree que les gustaría desarrollar funciones de mayor responsabilidad, 16,9% totalmente en desacuerdo, y solamente 12% anhela desarrollar funciones de mayor responsabilidad. Se puede sentir los pocos intereses de los colaboradores en alcanzar lugar de responsabilidad, porque quizás no confían

en su potencial, o las condiciones e incentivos ofrecidos por la organización no son atractivos.

*Tabla 8 Considero mi trabajo monótono*

Descripción	N	%
Totalmente en desacuerdo	29	20,4
En desacuerdo	37	26,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	26,8
De acuerdo	23	16,2
Totalmente de acuerdo	15	10,6
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### **Tabla 8**

En esta tabla 26,8 % que no sabe si su trabajo es monótono o no, siguió el 26,1% que creen que su trabajo no es monótono, 20,4% creen que su trabajo es dinámico, 16,2% están de acuerdo con la monotonía en el trabajo, y 10,6% que admiten monotonía laboral. A pesar de haber un gran porcentaje de los que no opinaran un número significativo cree que el trabajo en las Unidades Organizativas de la UJES es dinámico; Es necesario e importante que la Universidad cree una serie de tareas diversificada y estructuradas y las ponga al alcance de sus colaboradores.

*Tabla 9 Me Siento satisfecho (a) con la remuneración*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	38	26,8
En desacuerdo	67	47,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	16,9
De acuerdo	10	7,0
Totalmente de acuerdo	3	2,1
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### **Tabla 9**

La gran mayoría no está satisfecha con su remuneración con un porcentaje de 47,2 % seguida, 26,8% de los que están totalmente en desacuerdo sobre la satisfacción de la remuneración que reciben, 16,9% de los que no tienen opinión, y



solamente 7,0% y 2,1% respectivamente están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la remuneración que reciben. La mayor parte de los empleados no están satisfechos con los bajos sueldos que reciben, que es una realidad natural del país, aun así los empleados llaman de falta de capacitación, reconocimiento y valorización profesional y de otros aspectos marcados que podrían motivar la busca de otra solución en el mercado de trabajo. Si por un lado esos aspectos contribuyen para la insatisfacción, por otro, se sabe que la gestión empresarial es más exigente en el cumplimiento de los objetivos y en la productividad. La gestión pública continúa siendo débil en esta materia y es más tolerante. Eso se justifica por el hecho de que en Angola el estado es el mayor empleador. A pesar de que los especialistas afirman que el valor monetario no motiva, el mismo siempre está presente en las pesquisas referentes al tema motivación en relación al rendimiento. Asociando la teoría de Maslow (2003) la cuestión del sueldo como factor de motivación, se observa que el sueldo asegura la satisfacción de las necesidades básicas, tales como morada, alimentación entre otros y constituye el factor importante en cuanto a la seguridad relacionada al trabajo, la estabilidad que pueda ser proporcionada al empleado en términos de garantía de empleo. Dado eso el sueldo puede ser visto como función agregada de motivación y utilizado como un instrumento en la compatibilización de los objetivos de las organizaciones.

La teoría de Herzberg (1997) caracteriza el sueldo como factor de higiene y no como factor motivacional. Su ausencia causa desmotivación consecuentemente bajo rendimiento, entretanto ese factor aislado no es capaz de provocar motivación en el empleado.

El sueldo es una fuerza externa, entretanto, hay una falsa creencia que dinero y condiciones de trabajo son los únicos factores a los cuales los funcionarios realmente responden. El conocimiento de que el pago del sueldo mensual es infalible, no es un causante de la motivación, más bien un elemento marginal de esa motivación el desarrollo de las tareas. Delante de eso, el sueldo aparece como una función agregada de motivación y debe ser utilizado como un instrumento en la compatibilización de los objetivos organizacionales y personales, pero no como medio de activar los factores motivacionales del colaborador.

Con base en los resultados constantes en tabla arriba mencionada la Universidad José Eduardo dos Santos debe alterar el sistema salarial ante el hecho de perder

sus mejores empleados. La retención de los talentos será un desafío a vencer en los próximos años evitando así la fuga para organizaciones que ofrecen mejores condiciones salariales y otros incentivos.

*Tabla 10 En el desarrollo de tareas es importante demostrar emoción.*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	24	16,9
En desacuerdo	21	14,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	23,9
De acuerdo	40	28,2
Totalmente de Acuerdo	23	16,2
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con en la encuesta (2016)

### **Tabla 10**

En la tabla en referencia 28,2% de los individuos encuestados consideran que es importante demostrar emoción en los trabajos a desarrollar, 23,9% que no tienen opinión propia, 16,9% no creen en la totalidad de la importancia de la demostración emotiva, 16,2% están totalmente de acuerdo y el 14,8% niega este involucramiento. El mayor porcentaje de los individuos que está de acuerdo que es necesario demostrar emoción en el trabajo va de encuentro con lo que escribió Herzberg (1997), la contribución de las personas, sus estímulos, y reconocimiento son factores que influyen al rendimiento organizacional. Hoy las motivaciones ofrecidas por la empresa son algunos beneficios, que son considerados como sueldos indirectos, pero todavía falta, uno de los principales factores para motivar el empleado, es el reconocimiento y la oferta de capacitación. La evaluación de rendimiento y la recompensa deben ser dependientes de medidas específicas del éxito. Esta ligación emitirá un mensaje claro e inequívoco de lo que realmente es importante para la organización.

*Tabla 11 Me siento con capacidad de dirigir un grupo de trabajo.*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	28	19,7
En desacuerdo	33	23,2
Ni de acuerdo ni endesacuerdo	27	19,0
De acuerdo	37	26,1
Totalmente de acuerdo	17	12,0
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 11

Del universo de los encuestados 26,1% se creen capacitados para guiar un equipo de trabajo, 23,2% se creen incapaces, 19,7%, totalmente en desacuerdo, 19,0% no tienen opinión personal y el 12,0% se sienten totalmente capacitados para dirigir un equipo de trabajo.

Tabla 12 Me siento Involucrado (a) emocionalmente con la organización

Designación	n	%
Totalmente en desacuerdo	22	15,5
En desacuerdo	47	33,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	18,3
De acuerdo	33	23,2
Totalmente de acuerdo	14	9,9
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 12

En esta tabla 33,1 % se sienten involucrados con la organización, el 23,2% creen no estar involucrados emocionalmente con la organización, 18,3% son los indecisos, 15,5% corresponden a los que están en desacuerdo total y una ínfima parte del 9,9% se sienten totalmente involucrados emocionalmente con la organización.

Los bajos sueldos y la falta de otros incentivos mencionados en la búsqueda, son factores determinantes del no involucramiento emocional con la organización de los funcionarios de la Universidad José Eduardo dos Santos.

Tabla 13 El Feedback que recibo en el trabajo contribuye en cuanto al factor motivacional.

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	33	23,2
En desacuerdo	40	28,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	19,0
De acuerdo	30	21,1
Totalmente de acuerdo	12	8,5
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia (2016)

### Tabla 13

De los individuos encuestados 28,2 % no reciben feedback de sus jefes inmediato u otros colaboradores, 23,2% en su totalidad tampoco reciben incentivo o motivación para el trabajo 21,1 están de acuerdo que el feedback ha sido un estímulo para su rendimiento, 19,0% no tiene opinión propia 8,5% está totalmente de acuerdo.

En todas las organizaciones es importante el feedback para que haya una retroalimentación institucional y que funcione como factor motivacional.

De acuerdo con Swamy (2002), a través del *feedback* de los resultados y de los datos de la evaluación de rendimiento entre otros, vemos la importancia que los gerentes y los colaboradores puedan identificar cuáles son las habilidades y conocimientos necesarios a tener para las actividades desarrolladas, y cuál es la necesidad de capacitación para la mejora de los procesos de trabajo para lograr los objetivos tanto institucional como individual. Es muy importante que a nivel de la gerencia haya mejor comunicación entre los colaboradores para que ellos se sienten valorados en las tareas que realizan en las Unidades Organizativas de la universidad.

Tabla 14 Me gusta ser evaluado en el desarrollo de las tareas

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	15	10,6
En desacuerdo	31	21,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	16,2
De acuerdo	45	31,7
Totalmente de acuerdo	28	19,7
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 14

Cerca del 31,7 % de los encuestados les gusta ser evaluados en su rendimiento, 21,8% está en desacuerdo discordar no les gusta ser evaluados 19,7% está totalmente de acuerdo les gusta ser evaluados en el rendimiento de sus tareas, 16,2% corresponden a los indeciso y el 10,6% son los que aceptan la evaluación de

rendimiento. Todo buen funcionario le gusta ser evaluado en su trabajo lo que puede aumentar su auto-estima.

Según los autores Locke & Latham, (1990) durante el desarrollo de las tareas, las personas comparan su *performance* con los objetivos, y en este sentido, pueden suceder dos situaciones:

- 1) Auto - evaluaciones positivas que mejoran la auto-eficacia y refuerzan la motivación;
- 2) Auto-evaluaciones discrepantes entre objetivos y *performance*, que llevan la insatisfacción. De esta manera, para que los objetivos funcionen tiene que ser específicos, y conseguir definir un estándar de *performance* que posibilite el aumento de la motivación y auto-eficacia. Los objetivos específicos aumentan todavía más la eficacia si fueren seguidos de recompensa, resultando niveles más elevados de motivación intrínseca (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Este estudio es en función de los datos obtenidos aunque el mayor porcentaje no está de acuerdo con la evaluación de rendimiento es necesario que la Universidad motive intrínsecamente sus colaboradores para mejorar la auto-eficacia.

*Tabla 15 Siento la Necesidad de crecer cada vez mas en mis funciones*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	26	18,3
En desacuerdo	21	14,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	15,5
De acuerdo	51	35,9
Totalmente de acuerdo	22	15,5
TOTAL	142	100,0

Fuente : Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### **Tabla 15**

De los individuos encuestados 35,9 % manifiestan el deseo o interés en crecer cada vez más en las funciones que desarrollan, 18,3%son los que están en total desacuerdo con esa opinión, 15,5% constituido por aquellos que no tienen ninguna opinión, igual porcentaje, 15,5% de los que están totalmente de acuerdo 14,8 de los que no creen en la necesidad de crecer en las funciones que realizan.

*Tabla 16 Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajo.*

Designación	n	%
Totalmente en desacuerdo	27	19,0
Desacuerdo	31	21,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	19,7
De acuerdo	42	29,6
Totalmente de acuerdo	14	9,9
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 16

En relación a esta cuestión se verifica que el 29,6 % de los encuestados admiten que sus conocimientos son determinantes en la manera de trabajo, sigue un 21,8% de los que están en desacuerdo, 19,7% que no tienen opinión, 19,0% que juzgan que sus conocimientos no influyen en la manera de trabajo están totalmente en desacuerdo, y el 9,9 están totalmente de acuerdo en que sus conocimientos son fundamentales para la realización de las tareas.

*Tabla 17 Todo los empleados de la organización participan en los procesos de toma de decisión.*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	39	27,5
En desacuerdo	40	28,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	20,4
De acuerdo	21	14,8
Totalmente de acuerdo	13	9,2
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 17

Se verifica que de los encuestados el 28,2 % están en desacuerdo lo que quiere decir que no participan en la toma de decisión de la organización, siguiendo la misma idea, el 27,5% está totalmente en desacuerdo con la participación de los empleados en los procesos decisivos de la organización, el 20,4% no tienen ningún punto de vista en relación a la encuesta, solamente el 14,8% están de acuerdo, y un ínfimo 9,2 están totalmente de acuerdo. Fácilmente se puede percibir que en gran medida los empleados no participan en el cíclico decisivo de las Unidades Orgánicas

en la Universidad José Eduardo dos Santos. Dado eso, no se sienten valorados por el trabajo que realizan y pueden resistir a las mudanzas o cambios organizacionales.

*Tabla 18 Habitualmente desarrollo estrategia para alcanzar mis metas.*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	25	17,6
En desacuerdo	24	16,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	19,0
De acuerdo	39	27,5
Totalmente de acuerdo	27	19,0
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### **Tabla 18**

Una mayoría del 27,5 % cree que desarrolla estrategias para alcanzar metas, seguida de un 19,0% que no tiene opinión porque quizás no tienen habilidades para tal hecho, e igual porcentaje de 19,0% están totalmente de acuerdo 17,6% están totalmente en desacuerdo con el desarrollo de estrategias para el alcance de las metas y el 16,9 están en desacuerdo. Según McClelland (1989) revela que existen tres necesidades básicas que motivan las personas para el rendimiento, ellas son: la necesidad de realización, necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Relativamente la necesidad de realización, esta puede definirse como un impulso de realización en dirección a un conjunto de estándares, en el que se inserta el deseo de querer ser excelente y de ser exitoso en situaciones de competencia. Los individuos con estas necesidades les gustan asumir responsabilidades para encontrar soluciones a los problemas que se presenten. Tienen la tendencia en proponer objetivos exigentes y asumir riesgos calculados, valorando el *feedback* relacionado con su rendimiento. El estudio demostró que un gran número de los

encuestados desarrolla estrategias en el cumplimiento de sus tareas lo que es significativo para los objetivos de la Universidad.

*Tabla 19 Si existiesen premios atribuidos a los mejores empleados, ¿Los recibiría?*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	27	19,0
En desacuerdo	38	26,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	26,8
De acuerdo	27	19,0
Totalmente de acuerdo	12	8,5
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### **Tabla 19**

En esta tabla el 26,8 % están en desacuerdo con la atribución de premios, en igual porcentaje del 26,8% son los que ni están de acuerdo ni están en desacuerdo, el 19,0% están en total desacuerdo, y el 19,0% creen que la atribución de premios como siendo una forma motivacional y un ínfimo de 8,5% están plenamente de acuerdo, que debe existir premios para los mejores empleados. De acuerdo con Chiavenato (2004), la remuneración total es compuesta por tres componentes, remuneración básica, que es el pago fijo que el empleado recibe de manera regular en la forma de sueldo mensual o en la forma de sueldo por hora. Por incentivos que son concedido sobre diversas formas, a través de bonos y participaciones en los resultados como recompensas por los resultados alcanzados. El tercer componente se refiere a los beneficios que son concedidos a través de varios programas, como vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, alimentación subsidiada, entre otros.

Existen búsquedas que indican que las recompensas monetarias disminuyen el deseo de las personas se esforzarse en la realización de las tareas. O sea, el pago y otras recompensas externas, que funcionarían como motivadores



extrínsecos, conducen a la reducción significativa de la motivación intrínseca, creando dependencia de costosos sistemas de premios.

*Tabla 20 Me aburro cuando no comprendo la finalidad de las tareas*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	18	12,7
En desacuerdo	25	17,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	24,6
De acuerdo	44	31,0
Totalmente de acuerdo	20	14,1
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con en la encuesta base (2016)

### **Tabla 20**

En esta tabla el 31,0 % de los que se desesperan con el aburrimiento cuando son confrontados con una realidad diferente de la habitual, siguió el 24,6% de los que no tienen opinión formulada en cuanto a esa cuestión, 17,6% de los encuestados está en desacuerdo no se aburren aunque no perciben la finalidad de sus tareas, 14,1% admiten totalmente que no comprender los objetivos de sus tareas es desconfortable, y el 12,7% están totalmente en desacuerdo.

*Tabla 21 Considero que trabajo en un ambiente de colaboración entre compañeros*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	29	20,4
En desacuerdo	20	14,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	19,7
De acuerdo	45	31,7
Totalmente de acuerdo	20	14,1
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### **Tabla 21**

Se puede verificar que de los individuos encuestados el 31,7% contestaron que existe un ambiente de colaboración entre compañeros, mientras que el 20,4% están en total desacuerdo con dicha existencia, el 19,7% son los indecisos, el 14,1% contestaron discordando de que exista un clima de cordialidad entre compañeros y con el mismo porcentaje del 14,1% están totalmente en desacuerdo con la existencia de un ambiente de cooperación entre compañeros. Muchas de las dificultades encontradas en el ambiente de trabajo dicen respecto al relacionamiento interpersonal y al clima organizacional, entretanto solamente los eventos puntuales como charlas, seminarios y *workshops* pueden no devolver los resultados esperados, por tratarse de incentivos momentáneos, cuyo impacto presupone el necesario seguimiento. Aunque clasificado como factor de higiene en la teoría de Herzberg y teniendo en cuenta que los factores de higiene son aquellos que no interfieren directamente en la motivación del empleado, entretanto, su ausencia puede causar desmotivación, el relacionamiento interpersonal tiene interés relevante, debido a la importancia del mismo como atributo para el trabajo. Las mayores influencias sobre la motivación son las personas y el relacionamiento entre ellas. Se puede influenciar y perfeccionar los principales instrumentos de motivación, para aumentar la cantidad y la calidad del trabajo. Una de las características del tiempo actual es la de pasar de la acción individual a la acción grupal. Jamás ha sido tan valorada y prestigiada la habilidad para operar en grupos, pudiendo ser decisiva en un proceso de selección profesional. El miembro del grupo necesita, esencialmente, tener predisposición de compartir objetivos, decisiones, responsabilidades y también resultados, y también la consciencia de que el fracaso de uno es el fracaso de todos. Según la Teoría de McClelland (2004) sobre la "Necesidades de Afiliación" es la necesidad de relacionamiento humano, de mantener relaciones interpersonales próximas y amigables. Representa el deseo de ser amado y acepto por los demás". Las personas que tienen esa característica son más enfocadas en los relacionamientos y amistades. El énfasis de la actuación no es en la competencia, pero si en la colaboración y comprensión entre compañeros. Esta afirmación de la Teoría de McClelland es claramente reflejada en la tabla arriba mencionada el 47% admiten haber un clima positivo de cordialidad entre compañeros a nivel de las Unidades Orgánicas de la UJES.

*Tabla 22 Tareas diversificadas son importantes para el buen desarrollo de las funciones.*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	28	19,7
En desacuerdo	32	22,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo c	27	19,0
De acuerdo	33	23,2
Totalmente de acuerdo	22	15,5
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 22

En la tabla en referencia el 23,2% están de acuerdo que la realización de diversas tareas colaboran para un buen rendimiento, al mismo tiempo que 22,5% están en desacuerdo con esta dicha opinión tal vez pueda significar que para ellos una sobre carga de trabajo, 19,7% están totalmente en desacuerdo, 19,0% son los que no tiene opinion, e 15,5% admiten que la realización de múltiples tareas ayudan al buen rendimiento. En verdad la realización de múltiples tareas ayuda a desarrollar habilidades que permitirán o no familiarizarse con otras áreas de trabajo por un lado, por otro lado es una manera que ayuda a identificar talentos.

*Tabla 23 Uno de mis objetivos es alcanzar el puesto más alto.*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	27	19,0
En desacuerdo	32	22,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	24,6
De acuerdo	30	21,1
Totalmente de acuerdo	18	12,7
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 23

Cerca del 24,6% no concuerdan tampoco discuerdan, seguí el 22,5% que no desean attingir el puesto más alto en la organización, e un porcentaje del 21,1% quieren alcanzar el puesto, 19,0% están totalmente en desacuerdo con este deseo, y el 12,7% creen que es totalmente cierto perseguir este objetivo en la organización. Recordando que tener el puesto más alto exige ter más habilidades además de

requisitos, pero para la realidad Angolana, ser jefe para muchos es una oportunidad para cambiar el nivel de vida con actos desleales.

*Tabla 24 Me Identifico con la Función que desarrollo*

Descripción	n	%
Tototalmente en desacuerdo	30	21,1
En desacuerdo	24	16,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	25,4
De acuerdo	29	20,4
Totalmente de acuerdo	23	16,2
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

#### **Tabla 24**

De los individuos encuestados el 25,4% son los que no poseen opinión propia que no concuerdan ni descuerdan lo que puede significar que están en lugares equivocados, no son personas ciertas en lugares ciertos, el 21,1% están totalmente en desacuerdo, se refleja con un 20,4% los que se identifican con las funciones que desarrollan, 16,9% son los que no se identifican con las funciones que desarrollan y por último el 16,2% dijeron estar totalmente de acuerdo. No basta solamente que les gusten las funciones que desarrollan, es importante tener conocimiento de las mismas.

*Tabla 25 La organización permite el desarrollo de los objetivos profesionales*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	31	21,8
En desacuerdo	23	16,2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	26,1
De acuerdo	32	22,5
Totalmente de acuerdo	19	13,4
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 25

En esta tabla 26,1% son los que no pueden decir lo que piensan o sienten, el 22,5% que dijeron que la organización les permite el desarrollo de los objetivos profesionales, el 21,8% están totalmente en desacuerdo, el 16,2% están en desacuerdo, y solamente el 13,4% están totalmente de acuerdo. Cuando el individuo es considerado como un simple trabajador, sin importar si está o no satisfecho con la tarea que desarrolla, la productividad es siempre igual o baja. No hay fuerza de voluntad para contribuir para el crecimiento y desarrollo de la organización, tampoco hay perspectiva de su propio crecimiento. La autoestima tiene que ser trabajada, haciendo con que ese trabajador se sienta satisfecho y motivado a trabajar y producir cada vez más y mejor, cabiendo al gerente gestor o a Recursos Humanos utilizar los medios que están su alcance para lograr los objetivos organizacionales.

*Tabla 26 Existe competencia en mi equipo de trabajo*

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	32	22,5
En desacuerdo	24	16,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	26,1
De acuerdo	32	22,5
Totalmente de acuerdo	17	12,0
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia (2016)

### Tabla 26

Se verifica que de los individuos encuestados el 26,1% son los que no tienen tema opinión propia, mientras que el 22,5% de los encuestados dijeron que no existe competencia en el lugar de trabajo estando en total desacuerdo, igualmente con un 22,5% son los que están de acuerdo de que existe competencia en su lugar de trabajo, el 16,9% afirmaron que están en desacuerdo, y el 12,0% están totalmente de acuerdo con la existencia de la competencia en su lugar de trabajo.

Tabla 27 Me siento motivado (a) cuando el trabajo es elogiado por mi supervisor.

Descripción	n	%
Totalmente en desacuerdo	26	18,3
En desacuerdo	16	11,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	26,1
De acuerdo	33	23,2
Totalmente de Acuerdo	30	21,1
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 27

En esta tabla el 26,1% respondieron no estar de acuerdo, tiempo en desacuerdo, el 23,2% admiten que les gusta ser elogiado por sus supervisores por el trabajo realizado, el 21,1% están totalmente de acuerdo que el elogio de su jefe es un estímulo para la realización de las tareas, el 18,3% creen que de nada sirve el o elogio de sus supervisores en la realización de sus tareas y un 11,3% no creen que esta herramienta sea relevante. El sueldo no puede ser analizado como un factor aliado de la motivación. El simple cambio de la da fuerza de trabajo por el sueldo no genera satisfacción para el empleado, se trata de recompensa justa por el trabajo desarrollo por el mismo, y el empleado procura la garantía de su supervivencia.

Tabla 28 Trabajaría con mayor esfuerzo si existiesen otras formas de remuneración.

Descripción	n	%
Totalmente en deacuerdo	25	17,6
En desacuerdo	17	12,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	31,0
De acuerdo	23	16,2
Totalmente de acuerdo	33	23,2
TOTAL	142	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta (2016)

### Tabla 28.

En esta tabla el 31,0% son indecisos, mientras que el 23,2% de los encuestados están totalmente de acuerdo que habiendo forma alternas de remuneración se

esforzarían más en su trabajo, el 17,6% están totalmente en desacuerdo, el 16,2% está de acuerdo, y una minoría significativa del 12,0% están en desacuerdo.

#### **3.4.1. Remuneración**

EL estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones es bastante complejo, debido a la diversidad de personalidad, en donde varios factores de naturaleza subjetiva y muchas veces ajenos a la organización pueden influenciar en el comportamiento del individuo. La Psicología viene demostrando con sus estudios que los motivos humanos realmente importantes son los internos intrínsecos, desmiente las simples afirmaciones de que el hombre trabaja básicamente por dinero o gratificación social, los motivos humanos son mucho más complejos y fundamentados en desafíos, responsabilidad, reconocimiento y otros factores que determinan el comportamiento motivado. Así vemos que, en la disertación hay un porcentaje considerable de individuos sin opinión propia, en cuestión de tener una remuneración adicional o premios. Entonces es fácil entender, que todo el factor externo de la motivación tiene vida limitada. Todo premio pierde su sentido después que haya sido conquistado por el individuo, o cuando este se convence de la imposibilidad obtenerlo, o que no lo vea tan valioso como para justificar su esfuerzo. La necesidad, que lo llevaba a conquistar el premio, una vez atendida deja de existir, y por lo tanto, la persona deja de ser motivada por ella.

Por lo tanto, no se debe buscar la satisfacción externa, pero si, el motor interno que lleva al individuo a actuar, la motivación intrínseca para un buen rendimiento organizacional. Al contrario de la extrínseca, esa motivación tiene la capacidad de ser auto alimentada.

Para Herzberg, el cambio frío de producción por sueldo no genera satisfacción para el empleado, constituye solamente la recompensa por su trabajo, ya que el empleado procura la garantía de su supervivencia. Sin embargo al analizar los factores considerados como motivadores sin tener en cuenta la contrapartida

salarial, éstos perderán las fuerzas para satisfacer sus necesidades, pues es muy importante que la relación entre esos elementos sea mentida. El sueldo fortalece los aspectos motivadores que el empleado encuentra en la organización para mejorar su rendimiento. El sueldo no puede ser analizado como un factor aislado de la motivación. El simple cambio de la fuerza de trabajo no genera satisfacción en el empleado, se trata de la recompensa justa por la tarea desarrollada y el empleado busca garantizar su supervivencia. El factor de higiene sueldo caracterizado por Herzberg como fuerza externa fue considerado por los investigadores que confirmaran ser falsa la creencia de que el dinero es el único factor al cual los empleados realmente responden, reafirmando la teoría de Herzberg.

Lawler (2005) concluye:

- a) Las personas desean dinero porque este les permite no solamente la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, pero también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de auto realización. El dinero ES un medio, no un fin;
- b) Las personas creen que su rendimiento, es posible y al mismo tiempo necesario para tener más dinero.

Una vez más se percibe que el enfoque central es la creación de condiciones que hagan al empleado pensar, participar de algún emprendimiento, tomar decisiones, dentro de ciertos límites, sentirse útil, en el trabajo. La remuneración, naturalmente, debe ser coherente con esta concepción de trabajo, premiando la iniciativa el trabajo, la integración del individuo en el equipo y la menor necesidad de supervisión. De esta forma, aumentan las posibilidades de satisfacción en el trabajo.

A pesar de ser presentados separadamente el rendimiento y la satisfacción en el trabajo y las recompensas por el esfuerzo del individuo, sin embargo están íntimamente relacionados, formando un ciclo vicioso e interdependiente, pues, a medida que el rendimiento es recompensado, aumenta la satisfacción.

Dado eso, la tendencia para el análisis del modelo es: el mejor rendimiento conduce a mayores recompensas; si éstas fueren equitativas, entonces habrá un aumento en la satisfacción, pues los empleados sienten que están siendo recompensados de acuerdo al rendimiento. En caso contrario, si las recompensas fueren percibidas como inadecuadas para un nivel dado de rendimiento individual, la



insatisfacción tiende a instalarse en el individuo, llegando a afectar negativamente el esfuerzo y el rendimiento.

De acuerdo con el modelo presentado por Vroom, la motivación de una persona es producto de tres factores:

- (1) El valor que representa el esfuerzo cuando el individuo desea una recompensa (monetaria o no);
- (2) La expectativa de que el esfuerzo resultará en un rendimiento exitoso
- (3) O uso, que es una creencia de que aquel rendimiento resultará en recibimiento de una recompensa.

A pesar de que la valencia parece estar relacionada a una recompensa que puede ser de naturaleza no monetaria, tal modelo parece bastante conveniente para las organizaciones, y utilizan el dinero como el mejor símbolo de recompensa del trabajo de las personas. De ese modo alimenta el sentimiento en las personas de que, quien presentó mejor rendimiento, fue el más bien recompensado, y quien fue el más bien recompensado, ha contribuido más y mejor para la organización.

El problema se agranda cuando no está clara la participación del individuo y no existe la determinación de los criterios de su rendimiento. A veces, sus intereses no son considerados, pero si los de la organización, solamente direccionando el comportamiento de los funcionarios, para el alcance de los objetivos de ella. O sea, ella prácticamente induce la valorización del dinero por los individuos, como la mejor manera de hacerlos sentir recompensados por su esfuerzo.

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg ofreció las categorías de análisis elegidas para ese estudio. A partir de la búsqueda realizada, Los factores de higiene tales como: Condiciones de trabajo, Relaciones interpersonales, Sueldo; y los factores motivacionales: Reconocimiento, Posibilidad de crecimiento, fueron identificados y discutidos con base en el resultado de la búsqueda.

Los factores motivacionales y de higiene determinados por Herzberg y seleccionados para la presente búsqueda, tales como el Reconocimiento, la Posibilidad de crecimiento, a Responsabilidad, Trabajo en sí, las Condiciones de trabajo, las Relaciones interpersonales y el Sueldo - fueron percibidos por los investigadores, confirmando la teoría del reconocido investigador, que formula que

en los factores motivacionales el individuo es motivado por la naturaleza de trabajo, pudiendo presentar alta tolerancia con las inconsistencias de los factores de higiene, permaneciendo satisfecho durante poco tiempo, cuando los factores motivacionales son mejorados, le gusta el trabajo que realiza, tiene sentimientos positivos en relación a su trabajo y a la vida en general y sabe sacar provecho de esas experiencias profesionales.

### **3.4.2. Condiciones de trabajo**

En este estudio fueron examinadas las relaciones existentes entre la motivación y la satisfacción del empleado en el espacio laboral. El estudio empírico fue conducido en una única etapa, por medio de la cual se buscó conocer las dimensiones latentes identificadas, y a partir de las dimensiones validadas, se buscó establecer relaciones con las características motivacionales, como antecedentes, y satisfacción por el trabajo realizado, como consecuencia del atendimento de las necesidades manifestadas por el empleado.

Gonçalves (2002) señala que la característica esencial para una organización es la capacidad de aplicar con éxito sus indicadores para la medición de su rendimiento, posibilitando un mayor conocimiento de sus procesos, relacionados con los puntos críticos del éxito, permitiendo una evaluación continua de la eficiencia de sus procesos y personal.

De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, las condiciones de trabajo son Factores de Higiene. Aunque que no sean responsables por la motivación del empleado, pueden influenciar considerablemente en su motivación.

La mayoría de los investigadores consideran que las condiciones de trabajo son buenas y consideran también que las mismas influyen en su rendimiento. Quiere decir que las condiciones de trabajo deben ser mejoradas para aquellos cuyas condiciones todavía no son satisfactorias, una vez que ese aspecto también constituye un factor motivacional, influyendo consecuentemente en el rendimiento profesional.

### **3.4.3. Relaciones interpersonales**

Pueden influir y perfeccionar los principales instrumentos de motivación, para aumentar la cantidad y la calidad del trabajo.

Una de las características del tiempo actual es el pasaje de la acción individual para el trabajo del equipo. Jamás la habilidad para operar en grupos fue tan valorada y prestigiada, pudiendo ser decisiva en un proceso de selección profesional. El miembro del equipo necesita, esencialmente, tener predisposición de compartir los objetivos, decisiones, responsabilidades y también resultados. Y la consciencia de que el fracaso de uno es el fracaso de todos. Por un lado, si trabajar en equipo exige un alto grado de desapego al particular, la interacción con los pares puede resultar en beneficios para los miembros del equipo, y también para la propia institución. La importancia del relacionamiento interpersonal en el trabajo parece emerger en gran parte de la relación entre los integrantes de la organización, pero es claramente de mayor intensidad entre la coordinación y los participantes de la actividad.

Considerando el momento de cambios organizacionales y administrativos por el cual atraviesa el mundo y en particular la administración pública Angolana, los dirigentes de la Universidad José Eduardo dos santos necesitan enfocarse en sus esfuerzos en la tarea de identificar y solucionar problemas, tomar e implementar decisiones y trabajar en búsqueda de resultados en equipo. Siendo así, es esencial que el equipo incluya entre sus habilidades la capacidad de analizar críticamente las situaciones; de sintetizar, innovar y crear; de negociar; de asumir responsabilidades y de liderar; de tener agilidad, flexibilidad y autonomía de acción y finalmente, de tener competencia para intermediar el relacionamiento interpersonal y la colaboración entre los miembros de su equipo.

De los datos de la búsqueda se pudo constatar que, por un lado la interacción con los jefes no parece exigir grandes preocupaciones para la mayoría de los investigados, mientras que el aspecto del estímulo al trabajo del equipo, la discusión de los asuntos importantes en equipo, necesitan ser mejorados considerablemente.

#### **3.4.4. Dimensiones referentes a los motivos de realización y poder relacionados con el involucramiento.**

McClelland (2004) resume las características de los individuos con alto nivel de motivación para la realización del poder en cinco dimensiones:

- Le gusta hacer el bien, y son emprendedores

- Se preocupan en hacer mejor.
- Son innovadores, activos y no conformistas
- Se preocupan más con la realización personal y no con las recompensas del éxito en sí.

El crecimiento profesional no necesita estar atrelado a la evolución funcional al plan de carrera, pero puede resultar en ganancia para el rendimiento del profesional que ve en ese crecimiento la posibilidad de, a partir del desarrollo de nuevas habilidades, mejorar su autoestima y despertar el comportamiento innovador y emprendedor, características altamente valoradas en el tiempo actual.

En un mundo de las rápidas y continuas mudanzas, ni los conocimientos acumulados ni la conducta “correcta” son tan importantes cuanto a la capacidad del profesional de identificar las nuevas posibilidades de crecimiento, tanto para él, así como la institución. Cada oportunidad necesita ser abrazada como única y aprovechada al máximo, una vez que no se sabe cuándo habrá otra.

El desafío de aprender, penetrar en lo nuevo, es una exigencia presente en momentos de alta motivación; cuando las exigencias son pocas la tendencia es la de instalarse la apatía y el tedio entre los colaboradores. Aprender y multiplicar lo aprendido puede ser un excelente ejercicio para mantener el alto grado de motivación entre los equipos.

Una persona con alto grado de motivación quiere tener responsabilidad personal por su éxito o su fracaso, le gusta asumir riesgos moderados y le gusta situaciones en las que pueda recibir *feedback* inmediato y objetivo en relación a su rendimiento. Algunas veces, su extremado censo de responsabilidad puede impedir que delegue autoridad, a menos que tenga una amplia visión sistémica y vea la institución de forma global. Infelizmente, el *feedback* sobre el rendimiento de los colaboradores todavía no es una práctica en la Administración Pública Angolana más precisamente en la Universidad José Eduardo dos Santos como demuestra el estudio, escaseando el reconocimiento del trabajo de la mayoría de los colaboradores. Las personas se sienten reconocidas profesionalmente cuando su trabajo es reconocido por sus supervisores jerárquicos, haciendo con que el ambiente organizacional sea más productivo y agradable para todos. El reconocimiento profesional no viene solamente a través de remuneración, pero

también a través de las actitudes de los gerentes, que pueden aportar mucho para que los profesionales se sientan motivados y reconocidos para desarrollar mejor sus tareas. El éxito de una organización es consecuencia directa de la satisfacción de sus empleados y de sus *stakeholders*, pero para que todas las partes se sientan satisfechas es necesario que las acciones que conduzcan a esa satisfacción sean una práctica cotidiana. La Teoría X Y de McGregor explica que son dos los modos de ser ver el ser humano, uno básicamente negativo, la Teoría X, y el otro básicamente positivo, la teoría Y.

La teoría X se refiere a las organizaciones tradicionales y sus supuestos son que a las personas no les gusta el trabajo ni de responsabilidades, y por lo tanto prefieren ser dirigidas. No son motivadas por su deseo de un buen trabajo pero si por los incentivos financieros.

Considerando los modelos organizacionales modernos, McGregor cuestionó los supuestos enunciados y concebido un nuevo conjunto de supuestos, que denomino de Teoría Y afirmando que las personas les gusta el trabajo son motivadas por el deseo de hacer un buen trabajo y por la oportunidad de afiliarse con los compañeros de trabajo, ejerciendo un considerable autocontrol sobre su propio rendimiento. En esta nueva perspectiva de la estructura organizacional, donde el autocontrol es motivado, son recomendadas algunas medidas, determinadamente la descentralización y delegación de responsabilidades; gestión participativa que propicia el autocontrol; gestión por objetivos definidos en conjunto con los colaboradores.

La responsabilidad por el cumplimiento de las metas exige reorganización urgente en las rutinas de trabajo de las Unidades Orgánicas en la Universidad José Eduardo dos Santos. Los jefes, en todos los niveles, son los principales vectores del rendimiento de sus colaboradores, una vez que son los responsables por el desarrollo de las competencias y del proceso motivacional de los mismos, en la estrategia organizacional. Quiere decir un gran esfuerzo en el sentido de capacitar los jefes en todos los niveles, en especial en las habilidades de liderazgo, motivación y gestión del personal.

El concepto de entrenamiento es preparar las personas para la excelencia en el desarrollo de las tareas. Pero ello entrenamiento va mucho más allá de ese concepto, pues los beneficios para la organización son mayores, hay un aumento

en la productividad, mayor interés en la organización, transmisión del conocimiento, voluntad de crecer en la organización. El entrenamiento hace referencia al proceso por el cual son enseñados las habilidades y los conocimientos relacionados al trabajo constituyendo un parámetro importante en cualquier trabajo profesional.

#### **3.4.5. Clima y cultura organizacional**

La pregunta si el investigador se siente involucrado emocionalmente con la organización tiene como objetivo confirmar las que antecedieron, en lo que se refiere a la imagen de la Universidad José Eduardo dos Santos.

La mayor parte de los encuestados consideran que en las Unidades Orgánicas de la Universidad José Eduardo dos Santos se trabaja bajo muchas dificultades, y otros se sienten orgullosos por trabajar en en esta organización, y otros que no sabían que contestar si trabajar en la Universidad José Eduardo dos Santos, es bueno o no.

El clima Organizacional es el indicador de satisfacción de los miembros de una organización, en relación a diferentes aspectos de la cultura o aparente realidad de la organización, tales como: políticas de Recursos Humanos, modelo de gestión, proceso de comunicación, valorización profesional e identificación con la organización. El clima es percibido en los actos de expresiones de los funcionarios y en la realización o delegación de un trabajo.

En un buen clima predominan las actitudes positivas como: alegría, entusiasmo, colaboración, dedicación, satisfacción y motivación. Cuando hay elevada motivación entre los miembros de una determinada organización, el clima motivacional aumenta y ocurren relaciones de satisfacción, de animación, interés, colaboración, entre otros favoreciendo un buen rendimiento organizacional.

Por el contrario, en un mal clima ocurren las tensiones, discordias, enemistades, desinterés para realizar las funciones, resistencia las ordenes y ruidos en la comunicación. Cuando la motivación es baja el clima organizacional tiende a ser malo, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción.

La cultura también define recompensas y castigos. Por ejemplo, la cultura establece la línea de tolerancia para líder con un error que una persona comete. Algunas organizaciones no toleran errores, los funcionarios que fracasan son castigados. Ese

tipo de organización teme ante los cambios e inhibe a que las personas expongan sus ideas temiendo al fracaso nuevamente. Ya en otras organizaciones son más tolerantes con los errores son interpretados como siendo parte del proceso de enseñanza y aprendizaje que es básicamente el pilar de la Universidad José Eduardo dos Santos, motiva los funcionarios a tener ideas, a ser parte del crecimiento de la organización aumentando su nivel de rendimiento.

Para Robins (2005) “Cuando se quiere descubrir por qué un funcionario no está presentando un rendimiento compatible con la capacidad de usted cree que él tiene, observe el ambiente de trabajo para ver se le ofrece las condiciones suficientes de apoyo”

Podemos asociar una vez más la teoría de los dos factores de Herzberg, sobre factores higiénicos siendo sueldo, beneficios sociales, tipo de mando o supervisión que las personas reciben de sus supervisores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la organización, clima de relacionamiento entre la organización y los funcionarios, reglamentos internos, entre otros son factores de contexto y se ubican en un ambiente externo, y que son determinantes en la motivación para el rendimiento organizacional.

#### **3.4.6. Evaluación de rendimiento**

La evaluación de rendimiento es un proceso de apreciación sistemática del rendimiento de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, de sus habilidades y otras cualidades necesarias. La buena ejecución de su trabajo y que contribuye para su desarrollo profesional. A través de ella se identifica en qué medida el rendimiento de cada funcionario contribuye para satisfacer los objetivos estratégicos y alcanzar los resultados organizacionales, ofreciendo elementos esenciales para mejorar la definición de las funciones, ajustar la formación las necesidades de los funcionarios, generar oportunidades de carrera de acuerdo con el potencial demostrado por cada uno y valor las colaboraciones individuales para el equipo.

La evaluación de rendimiento tiene como premisa básica confrontar el resultado obtenido con el que fue previamente establecido. Ella permite al funcionario orientarse y mejorar su rendimiento en el transcurso del proceso, alcanzando resultados más efectivos para la institución. Para la Universidad José Eduardo dos Santos que es el órgano evaluador, permite instrumentalizarse con una herramienta de gestión que posibilite, a medio plazo, el mejor planeamiento y control de las actividades y tareas de sus Unidades Orgánicas.

Siendo así, este proceso debe ser visto con acompañamiento continuo, donde se reciba “feedback” o retroalimentación constituye el esencial del precursor que culmina en el momento final de la evaluación.

El proceso de evaluación deberá estar relacionado directamente con el trabajo realizado, registrado en las descripciones del puesto y esta deberá ser ampliada y utilizada como herramienta de gestión, y no como instrumento de control de la administración de puestos y sueldos, permitiendo crear una base de datos única que consolide la información relevante para el análisis del puesto y de los aspectos organizacionales relacionados con la remuneración.

El funcionario debe mirar en la remuneración variable un relacionamiento estricto con su performance, de modo que él se sienta motivado para seguir actuando en la misma dirección y buscando aumentar su rendimiento. Los procesos de remuneración deberán ser complementares y deben permitir que la organización se desarrolle a partir del equilibrio entre los intereses organizacionales y las necesidades de los colaboradores.

En la Universidad José Eduardo dos Santos existe cultura de establecimiento de objetivos organizacionales e individuales, pero su aplicabilidad es débil lo que dificulta la evaluación de los colaboradores. Por otro lado, los instrumentos de evaluación establecidos en la ley son claros pero poco eficaces.

A pesar de la obligación legal de evaluar el rendimiento, todos los funcionarios públicos no son evaluados, o solamente lo son para cumplir con la obligación legal, ya que no existen los instrumentos necesarios para una evaluación seria y permanente. Consecuentemente el feedback no es transmitido.

Si la evaluación de rendimiento fuere hecha de forma clara y objetiva traerá muchos beneficios para la Universidad José Eduardo dos Santos. Tales beneficios se van a reflejar en los datos sobre el rendimiento organizacional, en el plan Recursos Humanos, en una mejor comunicación y un aumento de la motivación y consecuentemente un buen clima laboral. Para el evaluador resultará en un mejor rendimiento de su equipo y en la corrección de los problemas existentes. Mientras que para el evaluado resultará en una mejor comprensión de los requisitos de rendimiento, levándolo a comprometerse con la organización.



Por lo tanto, una buena evaluación dependerá de un evaluador calificado, que conozca el sistema de evaluación, quiere decir que sepa evaluar con los criterios objetivos y de un sistema de evaluación bien estructurado.

La participación del funcionario en el proceso de evaluación de su potencial es la oportunidad de conocer sus puntos fuertes y débiles, y de desarrollar acciones para mejorar su rendimiento en caso de que sea necesario. El "feedback" proporcionara la mejor devolución sobre el trabajo desarrollado y funcionará como manual de trabajo.

El objetivo de la evaluación de rendimiento es comparar el resultado alcanzado con el resultado esperado, a través de mantención y acompañamiento periódico. La evaluación de rendimiento eficaz hace con que la Universidad José Eduardo dos Santos sea homogénea en sus objetivos presentes y futuros, pues el empleado por mas operacional que sea estará consciente de las metas de su puesto y consecuentemente tendrá una visión más globalizada del negocio de la organización y de la importancia de cada actividad para que la organización obtenga éxito.

El Sistema de evaluación de rendimiento atinge dos dimensiones: dimensión individual y dimensión institucional. En la dimensión individual, el Sistema de evaluación de rendimiento está compuesto por dos componentes:

- Objetivos
- Competencias

Los objetivos son los resultados debidamente mensurables, relacionados con el desarrollo de una actividad específica, desarrollada por un funcionario o por un equipo en un determinado período de tiempo.

La fijación de los objetivos vienen en función de los planes de actividades definidos por las Unidades Orgánicas que constituyen la Universidad José Eduardo dos Santos. El gerente o supervisor jerárquico y un funcionario negocian los objetivos a alcanzar durante el período sujeto a la evaluación, o sea, la contractualización de los objetivos entre evaluador y evaluado.

Los objetivos deben ser específicos, mensurables y estar en coherencia con la misión de cada Unidades Orgánica. Deben ser estimados los plazos para su

realización, y también deben estar asociados a los resultados considerados más relevantes en el período de la evaluación.

Los objetivos deben traducirse en resultados, orientando y responsabilizando los funcionarios, reconociendo el rendimiento efectivamente demostrado en la obtención de esos resultados.

Las competencias son las características personales que diferencian los niveles de rendimiento de una función, traducidos en conocimientos, habilidades y comportamientos más adecuados para la plena realización de las actividades.

En la dimensión institucional, el sistema de evaluación de rendimiento, debe ser compuesto por tres componentes:

- Metas
- Condiciones de trabajo
- Utilizadores de los servicios

Se consideran las metas, el conjunto de acciones que integran los proyectos o procesos definidos en el plan de actividades de la unidad orgánica.

Los proyectos son compuestos por las actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos definidos, dentro de un período pre-definido.

Los procesos constituirán las actividades de manutención de la rutina de trabajo, integrantes del contexto del plan.

Evaluar las condiciones de trabajo ofrecidas en la Unidad Orgánica para el desarrollo de las actividades del área y las tareas de los funcionarios. Se consideran condiciones de trabajo, los medios humanos, materiales y financieros disponibles y necesarios para la ejecución de las tareas.

Evalúa el grado de calidad de los servicios brindados por la unidad orgánica y los usuarios de los servicios. La evaluación no debe tener una periodicidad a largo plazo, sobre el riesgo de no producir los efectos deseados, y no resultar en beneficio sea para la organización, o para el funcionario. En la expectativa de mejora de la gestión de rendimiento deberán estar involucrados: coaching, feedback 360°, mentoring, decisiones sobre remuneración, incentivos, promociones, auto-gestión de

la carrera, definiciones de programas de entrenamiento y desarrollo, gestión del conocimiento, desarrollo de liderazgo, motivación, clima organizacional, cambio organizacional, innovación y revitalización de la organización, entre otros aspectos.

El evaluar los colaboradores en su rendimiento es uno de los indicadores para medir el nivel de rendimiento organizacional, lo que no se verifica con satisfacción en la UJES, porque quizás los RRHH no transmiten la información acerca de la importancia de esta herramienta tan valiosa para la vida del funcionario por un lado, por otro lado este desconocimiento o desinterés se debe al hecho de que un funcionario se queda muchos años en la misma categoría lo que no es motivador para el funcionario. El estudio de esta búsqueda mostro que hay un desinterés por parte de los encuestados en cuanto a esta cuestión porque en ningún momento se dio claridad del asunto, pero se sabe de ante mano que los funcionarios de la función pública Angolana quedan muchos años sin el beneficio del cambio de categoría o el aumento salarial, o incluso sin gozar de capacitación, por cuenta de la evaluación de rendimiento en las tareas realizadas, para no hacer mención de un plan de carrera casi inexistente.

### **3.5. Discusión de los resultados.**

Se puede detectar mediante la investigación empírica hecha por medio de encuestas, que entre los factores que más influyen en la motivación en el rendimiento público da Universidad José Eduardo dos Santos, por viabilizar la satisfacción en el trabajo, se destacan los siguientes: la remuneración, las condiciones de trabajo, involucramiento organizacional, la posibilidad o plan de carrera y la interacción interpersonal, entre otros no menos importantes. Merece una atención especial, debido a los índices de insatisfacción, la búsqueda, la necesidad de inversión en la formación para la calificación y valorización de los recursos humanos, así como la definición de criterios para la selección de los participantes en cursos y capacitaciones y otros tenidos como motivacionales. Los progresos y promociones son instrumentos importantes de crecimiento y desarrollo en las carreras, es por eso que es un factor importante en la motivación para el rendimiento profesional. Deben ser observadas con regularidad, teniendo en consideración el factor rendimiento, y no solamente cumplimiento de un precepto legal.

Mediante la búsqueda también se puede observar, la necesidad de implantación de un sistema de recompensas, de remuneración y no remuneración, que reconozca en el futuro, el cumplimiento de las metas de trabajo establecidas. Este aspecto va al encuentro de las ideas defendidas por los teóricos de la motivación para con el rendimiento organizacional, que llaman la atención sobre la no utilidad, o insuficiencia, del incentivo en valor monetario para generar estímulo a los individuos. Por otro lado los resultados de la investigación demuestran que el sueldo no es el principal factor motivacional para los funcionarios públicos.

La hipótesis 1 fue comprobada, pues no existe relación positiva entre la motivación y el rendimiento organizacional de los colaboradores cuya satisfacción adviene de los diversos factores relacionados intrínseca y extrínsecamente a la institución pública para poseer una relación íntima.

De tal forma, que la Universidad José Eduardo dos Santos no puede menospreciar tales aspectos, con la finalidad de reflejar positivamente la actuación de los funcionarios en el alcance de las metas preestablecidas. Los funcionarios satisfechos tienen mejor rendimiento, de acuerdo con la encuesta realizada.

Es el compromiso con el trabajo el principal indicador de una organización eficaz.

La hipótesis 2 fue confirmada, pues se identificó que los colaboradores satisfechos tienen mayor pre-disposición para la realización de las tareas que se les asigna. Condiciones de trabajo inadecuadas, ausencia de plan de carrera, evaluación de rendimiento no funcional, remuneración incompatible con el nivel de vida entre otros, son factores que interfieren en la motivación y en el rendimiento organizacional de los funcionarios. Solamente el 7,0 % de los encuestados está satisfecho el sueldo que recibe y solamente el 23,2% cree que la organización ofrece condiciones de trabajo satisfactorio para la realización de las tareas. En tanto que el 31,7% cree en la oportunidad de crecimiento en la carrera. Solo el 9,2% de los encuestados considera que participa en la toma de decisiones; el 8,5% recibe feedback acerca de su rendimiento en la organización, y el 9,9% de los encuestados creen estar involucrados con la organización, y reciben siempre orientaciones claras y comprensibles sobre su tarea. Las cuestiones provenientes de esta investigación, así como sus respuestas, fueron satisfactorias de acuerdo con los objetivos generales y específicos, las hipótesis y las variables dependientes e independientes. Analizando el contexto general se evidenció que la valorización del colaborador en

su trabajo es una fuente de motivación para el rendimiento organizacional, pues proporciona incentivo y espacio para una mejor calidad de vida en el trabajo, ligado a eso, un crecimiento personal y profesional, ocasionando resultados nítidamente expresivos para él y para el órgano del cual hace parte. Se refleja que la percepción obtenida a través de esta investigación fue favorable al desarrollo de satisfacción y del rendimiento de los colaboradores de las Unidades Orgánicas que constituyen la Universidad José Eduardo dos Santo por medio del diálogo, de la formación, de la mejora de los métodos de gestión, de la debida interacción entre colaboradores y la administración en la perspectiva de una alianza que valore la realización humana y la consecuente mejora en los servicios prestados para los ciudadanos. Ya que la tecnología y la innovación no deben solamente introducir alteraciones y avances en el proceso productivo, pero también en la postura de los gerentes en todo los niveles, es necesario tener en cuenta las herramientas, diagnósticos organizacionales y otros recursos de la gestión para procurar un mejor entendimiento, y consecuentemente, mejor gestión de los recursos humanos involucrados en la Universidad José Eduardo dos Santo.

### **3.6. Estrategia para aumentar el rendimiento organizacional a través de la mejora en la motivación laboral de los trabajadores de la Universidad José Eduardo dos Santos.**

Los recursos humanos deben evaluar el clima organizacional para conseguir proponer estrategias de mejoras en los rendimientos de los trabajadores y consecuentemente institucional aumentando el nivel motivacional. Para ello se trazaron las siguientes estrategias:

1. Valorizar los trabajos de los colaboradores con simples elogios por parte de los supervisores aun cuando las tareas presentadas no reflejan el interés o deseo institucional haciendo valer la iniciativa.
2. Todos los colaboradores deben hacer un plan de actividades de sus áreas de trabajos obligatoriamente.
3. Los profesores deben publicar trabajos científicos en los Sitios de la Universidad como condición de transición de categoría.
4. Premiar los mejores trabajos de investigación de los estudiantes con becas de estudios y otras formaciones creando así, mayor competitividad.

5. Los trabajadores administrativos deber ser merecedores de una atención especial en la gestión del rendimiento, y que beneficien de planes de formación, superación continua y graduación.
6. Elaborar una planilla de control de las actividades de los trabajadores, como métrica de evaluación de rendimiento diario.
7. Creación de espacios de ocio, permitiendo aproximación entre compañeros.
8. Promover un espacio de charlas a nivel de las Unidades Orgánicas con la finalidad de abordar cuestiones de mejora del sistema.
9. Reuniones o asambleas ordinarias y extraordinarias con regularidad, con todos los colaboradores para ser certificar del estado de ánimo de los trabajadores.
10. Creación de un modelo de auto evaluación.
11. Creación de asociaciones públicas y privadas con el objetivo de elaborar proyectos y estudios de viabilidad para la creación de ingresos extra (OGE) presupuesto general del estado.
12. En la evaluación de rendimiento los puntos débiles de los colaboradores deben ser seguidos y mejorados con capacitaciones y otros incentivos.
13. Trabajar permanentemente los procesos de los colaboradores menos prometedores para que se sientan valorados.
14. Creación de departamento de asistencia psico-social
15. Proporcionar plan de salud para los colaboradores.
16. Los colaboradores con remuneración ínfima, sean exentos de algunas tarifas.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones finales**

El crecimiento de cualquier organización está íntimamente relacionado con la evaluación de sus componentes de trabajo, siendo necesaria la valorización del potencial humano dentro de la organización, pues esos colaboradores son agentes expresivos de transformaciones dentro de los sectores donde actúan, y contribuyen para el crecimiento de la organización.

Por eso es necesario que la Universidad José Eduardo dos Santos valore las relaciones afectivas y emocionales de sus colaboradores, a través de la creación de condiciones de trabajo satisfactorias, comunicación, motivación, remuneración y de las relaciones interpersonales. La armonización en las relaciones de trabajo, la valorización del conocimiento de todos los que componen en equipo, la escucha de sus anhelos y propuestas de soluciones para sus problemas, serán elementos esenciales en la edificación de una nueva forma de trabajo en la Universidad José Eduardo dos Santos. Es evidente que la valorización del colaborador en su trabajo es una fuente de motivación para un rendimiento eficaz, pues proporciona al mismo, incentivo y espacio para una mejor calidad de vida en trabajo y un crecimiento personal y profesional, dando origen a resultados expresivos para la sociedad.

La motivación no puede ser impuesta pero si estimulada. Ella surge dentro de las personas y por esa razón el colaborador tiene que querer ser motivado para un mejor rendimiento organizacional, cabiendo a la Universidad José Eduardo dos Santos ofrecer los incentivos necesarios para el éxito de este proceso motivador, sea a través de promociones, sea mediante medios monetarios, u otros. Los sueldos y las condiciones de trabajo no son los mayores responsables por la baja performance, pero si otros factores.

Definir si un trabajador está motivado es una tarea bastante compleja, pues las necesidades y anhelos varían de individuo para individuo. Este análisis pasa por procesos bastante subjetivos.

Productos, procesos y sistemas son, sobretodo, obras de personas, luego dependen de la disposición d las mismas para funcionar adecuadamente. Comportamientos esperados por la UJES en el sentido de agregar valor deben valer tanto cuanto una buena norma. En este sentido la motivación y el rendimiento para el desarrollo del ser humano pueden servir como un eficiente estimulante para la implementación de programas enfocados en la cualidad de la organización. Las personas constituyen los recursos más valiosos de la organización, siendo así, el mayor dilema de las organizaciones es tratar las personas como personas dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales entre otros o como recursos dotados de habilidades, capacidades y conocimientos.

Como las organizaciones son compuestas de personas, el estudio de las mismas es fundamental para las organizaciones. Para comprender el comportamiento de las personas es necesario entender que ellas viven y se comportan dentro de un campo psicológico y que procuran reducir sus disonancias en relación a su ambiente.

Se pudo constatar que no existe una fórmula ideal para incentivar la motivación humana. Existen resultados de investigaciones que dan origen a las teorías, de las cuales hoy sirven como base de adaptación dentro de cada realidad y atienden a las características individuales de cada colaborador. Se verifica que, para un trabajo motivacional más direccionado, donde las estrategias alcancen directamente a las necesidades del equipo y el individuo, es necesario un estudio más profundo de los casos específicos, en situaciones específicas de trabajo, conforme sugieren algunos autores que tratan del asunto. Así, a través de investigaciones y estudios, se pueden establecer las necesidades de determinado individuo, del equipo de trabajo y también el nivel que cada una de ellas ocupa en el proceso de jerarquización.

Para estimular la motivación y el rendimiento no basta solo el uso de palabras. Es necesario, crear condiciones que movilicen al colaborador como persona, como realizador, como ser responsable, como ser productivo social.

Se puede afirmar que la posibilidad de la UJES de conseguir el mejor de sus funcionarios es grande, teniendo en cuenta que una parte significativa de los factores motivacionales, como la remuneración adecuada, las condiciones de trabajo, la posibilidad o perspectiva de carrera, interacción interpersonal, comunicación, capacitación y reconocimiento, pueden tener acciones simples e



inmediatas por la organización, para compatibilizar motivación y rendimiento profesional, conforme evidenció la presente investigación.

Como ejemplo de acciones motivacionales, puede indicarse un cambio de postura en los líderes en relación con la intensidad y adecuación de los métodos de comunicación interna. Otra sugerencia es adoptar una escala planeada de entrenamiento para todos los miembros de la organización en todos los niveles de las Unidades Orgánicas, y comenzar por los gestores de los distintos niveles, conforme a las necesidades específicas, dentro de un cronograma de entrenamiento pre-establecido, elaborando un plan de Carrera y ponerlo en práctica en mediano y largo plazo. Las hipótesis probables para este porcentaje son las débiles condiciones laborales y otros incentivos casi inexistentes, mismo con las mejoras esperadas con la reforma del Estado en curso una vez que los problemas todavía son muchos, aunque se reconoce que Angola goza pocos años de Paz. En tanto se cree en el cambio para una nueva era en la Universidad José Eduardo dos Santos, se pretende que logre ser una Institución de prestigio a nivel de la Región de África austral e Internacional, según su Visión y Misión.

Se considera que la presente investigación, mediante la afirmación de que es relevante que los gestores promuevan cambios cualitativos -aunque sean pequeños- en los procesos y resultados sobre su responsabilidad para que haya un clima y ambiente laboral deseado en las Instituciones que componen la Universidad José Eduardo dos Santos. Eso redundará en la motivación y calidad de vida para los funcionarios, consecuentemente se reflejará en la excelencia del servicio brindado al ciudadano.

## **Recomendaciones**

No constituyó un objetivo de este trabajo el realizar pesquisas más amplias, teniendo en cuenta que la finalidad fue la de verificar la motivación humana y el desarrollo, limitándose a las Unidades Orgánicas de la Universidad José Eduardo dos Santos, unidad de estudio.

Partiendo de este estudio de caso, nada impide que trabajos posteriores profundicen y lleguen a nuevos hallazgos que permitan con certeza mejorar la gestión pública en la Universidad José Eduardo dos Santos.

La principal recomendación es la creación de un clima laboral adecuado. Sobre todo considerando la gran dinámica de cambio del ambiente organizacional y los escasos avances en cuanto a la gestión de los recursos humanos en Angola. Futuros trabajos podrán ser hechos para obtener datos estadísticos consistentes y estudiar otros aspectos de la motivación y el rendimiento organizacional que no han sido explorados en este estudio.

## BIBLIOGRAFIA

- Abreu, M. V. (2002). *Motivação, aprendizagem e desenvolvimento. Cinco Ensaios Sobre Motivação*. Coimbra: Almedina.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Affective, continuance, and normative commitments to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour, 49*, 252-276.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Archer, Er. (1997). *O Mito da Motivação*. In Bergamini, Cecília W. e Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Batista, I. V. C. (2004). *Percepções dos Alunos de Negócios acerca de um Jogo de Empresas Online Considerando os seus Estilos de aprendizagem*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – São Paulo: FEA-USP.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology, 66*, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal, 35*, 232-244.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. In Bergamini, Cecília W. Coda, R. (2001). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *A motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Berger, P. L.; Berger, B. (2002). O que é uma Instituição Social? In: Forachi, M. e Martins, J. S. *Sociologia e sociedade: leituras de introdução à sociologia*. Rio de Janeiro: LTC.
- Birch & Veroff (1970). *Motivação*. S. Paulo: Editora Herder.
- Blanchard, K. & Jahnsen, S. (1984). *The one millitemanager*. New York, BertleyBoob, 1981: Blanchard, Kenneth & Lorber, Robert. Puttingthe one minute manager to work. *New York, Bertley Boots*.
- Bobko, P. (1990). Multivariate correlational analysis. In M. V. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 637-686). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bonfim, T. M. D., Stefano, S. R., & Andrade, S. (2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. *Seminários em Administração, 13*.

- Bowen, D.D.( 1987). A theory of experimental learning. *Simulation & Games*, v. 18, n. 2, pp. 192-206.
- Castro, L. M. M. (1988). Planejamento estratégico. In: Finger, A. (Org.) *Universidade:organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, OEA, UFSC.
- Cavalcante, C. E. (2014). Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. *Estudos do CEPE*, 161-182.
- Chiavenato, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- Chiavenato, I. (2001), *Teoria Geral da Administração* Vol II. 6.Ed. – São Paulo: Makron Books, 347-382.
- Chiavenato, I. (2004), *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 4ª. ed. Atlas, São Paulo, 188-189.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª. ed. Atlas, São Paulo, 72.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*: Pioneira, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2004) *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição, revista e actualizada, Rio de Janeiro, 385- 507.
- Chiavenato, I.(2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, 2ª ed. Rio de Janeiro, 187-273.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Christopher, E. M. (1999). Simulation and Games as Subversive Activities. *Simulation and Games*,v.30,n. 4, p. 441-445.
- Cornélio, P. F. (1998). *O Modelo de Simulação do GPCP-1:Jogo do Planejamento e Controle da Produção*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Coser, C. & Rosa, A. R. (2004). *A Abordagem Institucional na Administração :A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003*. In: I Seminário de Gestão de Negócios – Curitiba: FAE Business School.
- Cunha, M. P., & Marques, C. A. (1990). Relação entre Objectivos/Feedback e Desempenho/Envolvimento/ Satisfação. *Análise Psicológica*, 8 (3), 295-304.

- Davis, G. (1974). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*. London: McGraw-Hill.
- De Almeida, S., Marçal, R. F. M., & Kovaleski, J. L. (2004). *Metodologias para avaliação de desempenho organizacional*. XXIV Encontro Nac. De Eng. de Produção– Florianópolis, Brasil.
- DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International journal of educational management*, 19(2), 128-139.
- Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Dimaggio, P.J. & Powell, W.W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 Apr., pp. 147 -160.
- Drucker, P. (1981). *O fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneir.
- Faria, A. A. (1997). *O Uso Educacional dos Computadores: Um Estudo da Formação dos Administradores de Empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Ferreira, J. A. (2000). *Jogos de Empresas: modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London: McGraw-Hill.
- Ferris, R. G., & Rowland, M. K. (1991). *Research in Personnel and Human Resources Management*. London: London Editor.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: Critical review and analysis. *Personnel Psychologist*, 39, 292-314.
- Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. (2002). *Crítérios de excelência*, São Paulo: FPNQ.
- Fraga, L. D. (2005). Motivação nas organizações. *Revista da Católica*, 3(5).
- Freire et al. (2000). *Atitudes Face Ao Emprego, Trabalho E Tempo Livre: Os Processos De Motivação para o Trabalho, A Formação e a Iniciativa*. Lisboa. Observatório do Emprego e Formação Profissional.

- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management. *Sloan Management Review*, v. 39, n.4, p.33-50.
- Gary, L. (2002). How to Think About Performance Measures Now. *Harvard Management Update*, v.7, issue 2, p.3-6, Feb.2002
- Gerber, J. Z. (2000). *Proposta de Metodologia para o Desenvolvimento de Recursos à Aplicação de Jogos de Empresas via Internet: o modelo para o jogo de empresas GI-EPS*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - UFSC, Florianópolis.
- Gil, A. C.(2001).O Papel de Motivador. In: *Gestão de pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Glasser, W. (1994). *Administração de Liderança*. 1ª ed. São Paulo: Best Seller.
- Recursos organizacionais*. Disponível em:  
<<http://www.grupoatenas.net/osrecursosorganizacionais.html>>. Acesso em 21/06/2016.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign.
- Hampton, D.R. (1992). *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Hazoff Jr., W.( 2004). *Aprendizagem de Administração de Materiais Centrada no participante*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – São Paulo: FEA-USP.
- Herzberg, F.( 1997). *Novamente: Como Se Faz Para Motivar Funcionários?*In: Bergamini, C., Coda; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Horn, R. (1995). The story of the guide to simulations/games for education and training. *Simulation & Gaming*, v. 26, p. 471-480, den.
- Hronec, Steven M. (1994).*Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Acção*. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Keys, B.; Wolfe, J. (1997). The role of management games and simulations in education and research. *Journal of Management*, v.16, n. 2, p. 307-336.
- Knapik, J. (2008). *Gestão de pessoas e talentos*.2. Ed. Curitiba: Xibpex.
- Lacruz, A. J. (2004). Jogos de Empresas: considerações teóricas. *Caderno de pesquisa em Administração-FAA-USP*. v.11, n. 4, p. 93-109.

- Lawler, E. (1997). Motivação nas organizações de trabalho. In Bergamini, Cecília W. & Coda.R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Leplat & Cuny (1983). *Introdução à Psicologia do Trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lévy-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.
- Locke, E. A. & Latban, G. P. (1990). Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, V.1 n. 4, July.
- Locke, E. A. & Latban, G. P. (1984). *Goal .uin,;a motivacional technique that work*. Euglewood Cliffs, Prentice-HaU.
- Machado da Silva, Clóvis L. e Fonseca, Valéria S. (1993). Estruturação da estrutura organizacional. *Organização & Sociedade*. v. 1, n. 1, p. 07-32.
- Machado da Silva, Clóvis L., Fonseca, Valéria S. E Fernades, B.H.R. (1999).Um modelo e quatro ilustrações:em análise a mudanças nas organizações. In: *Anais do XXIII ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Maciel, S.; SÁ, M.A.D. (2007). *Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos dois Fatores de Herzberg*.Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.
- MacKay, I. (2008). *Gestão dos Recursos Humanos*. 2ª Edição. Lisboa: Monitor.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5.Ed. São Paulo: Atlas.
- Marques, M. e Neto, Lazzarini, S.(2002). *Capital Humano e TI Gerando Vantagem Competitiva*. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.
- Maslow, A. (1971).Uma Teoria da Motivação Humana. In: Balcão, Yolanda F.; Cordeiro, Laerte L. *O comportamento humano na empresa – uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.
- Maslow, A. (1991). *Motivacion y Personalidad*. Madrid. Edições Díaz de Santos, S.A.
- Maslow, A. (2003). *Diário de Negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mathias, H. J. A., & Lara, L. F. (2012). Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de irati, pr, sob uma perspectiva de aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa. Doi: 10.5212/PublicatioHum. v. 19i2. 0007. *Publication UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes*,19(2), 163-191.

- Maximiano, A. C. A. , (2005). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Mayfield, J. (1997). Economic value management. *Management Accounting: magazine for Chartered Management Accountants*, v.75, issue 8, p.32-35, Sep. 1997.
- McClelland, D.C.; Burham, D. H. (1997). O Poder é o Grande Motivador. In: Vroom, V.H (Org.) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- McGregor, D. (1992.). *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- McGregor, D. (1973). *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense.
- Mendes, M. L. M. S. (1997). *O Modelo GS:RH. Uma Integração de Jogos de Empresas para Treinamento e Desenvolvimento Gerencial*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Meyer, J. ; Boli, J. & Thomas, G. M. (1994). Ontology and rationalization in the western cultural account. In: Scott, Richard W; Meyer, John W. *Institutional Environments and Organizations*. London: Sage Publications.
- Moñino, M.; Rodríguez, M.A. (1997). *La Gestión Estratégica de los Procesos. Nota Técnica de la División de Investigación del IESE*. Barcelona: Folio, v.47.
- Monteiro, et al. (2005). *Psicologia*. Porto: Porto Editora.
- Moscovici, F. (1985). Novas perspectivas de motivação. *Desenvolvimento interpessoal.*, Rio de Janeiro: LTC.
- Muscat, A. R. N.; Fleury, A. C. C. (1993). Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira. *Revista Indicadores da Qualidade e da Produtividade*. P. 83-107.
- Neves, Z. (1998). *Motivação Para o Trabalho. Dos Conceitos às Aplicações*. Lisboa: Editora Recursos Humanos.
- Nogueira, A. (2012). *Satisfação e Motivação no Trabalho*. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-notrabalho>>. Acesso em 10/11/12.
- Paiva, G. (2003). *Estudo da motivação dos funcionários da Empresa Sociedade Electro Ideal de Braga, Ida*. Brag:TSSA.
- Parmenter, D. ( 2002). Winning Kpis Revisited. *New Zealand Management*, v. 49, issue 9, p. 49-51, Oct. 2006.
- Peters, T. & Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. New Yort, Randon House, In: Deci, E. L. *Intrinsic motivation*. New York, Plentim Press, 1975; e sua pesquisa inicial Effects of extemally mediated rewards on intrinsic motivation. *Tournal 01 Persànality*



- anti Social Psychology*, 18:105-15, 1971; e Pritchard. R. D.; Campbell, K. M. & Campbell. D. J. Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62:9-15, 1977.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). In search of excellence; lessons from America's best-run companies. New York, Warner Books, Ver estudos de: Lawler. E. E. *pay anti organizational effectiveness; a psychological view*. New York. McGraw-Hill. 1971; Lawler, E. E. & Porter. L. W, The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7:, 1967.
- Pilatti, L. A. (2008). Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades limite das organizações. *Qualidade de vida no ambiente corporativo*. Campinas: IPES Editorial, 51-62.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Motivação e Satisfação*. Disponível em: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.
- Rego, A.; Jesuino, J. (2002). Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório. In: *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Reis, N. & M.; Marques, A.L. (2004). A Satisfação dos Profissionais de Informática: Expectativas e Percepções. *Congresso Anual de Tecnologia de Informação – CATI – 2004*, São Paulo: FGV EAESP.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição. São Paulo.
- Robert B. (2000), *The Future of Success - Working and Living in the New Economy*. New York: Alfred A . Knopf. Trad. Portuguesa: O Futuro do Sucesso - Viver e Trabalhar na Nova Economia. Lisboa: Terramar, 2004.
- Rocha, L. A. G. (1997). *Jogos de Empresa: Desenvolvimento de um Modelo para Aplicação no Ensino de Custos Industriais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rodrigues (1998). *Motivação*. Porto: Contraponto.
- Rummler, G. A. Brache, Alan P. (1994). *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron Books.

- Santos, R. V. (1999). *Jogos de Empresas Aplicados ao Processo de Ensino e Aprendizagem de Contabilidade*. Tese (Doutorado em Adm. de Empresas) – São Paulo: FEA-USP.
- Sauaia, A. C. A. (1995). *Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuições para a Educação Gerencial*. Tese (Doutorado em Adm. de Empresas) – São Paulo: FEA/USP.
- Schafranski, L. E. (2002). *Jogos de Gestão da Produção: desenvolvimento e validação*. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) – Florianópolis: UFSC.
- Schafranski, L. E. (2002). *Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador*. Brasília: CFA.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. London: Sage Publications.
- Solomon, M.R. (2002). *Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo*. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Souza, E. (2001). *Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Swamy, R. (2002). Strategic Performance Measurement In The New Millennium. *CMA Management*, p. 44-47, May 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011
- Talesnik et al. (1998). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Tanabe, M. (1977). *Jogos de Empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo.
- Teixeira (2005). *Motivação, Produtividade e Qualidade*. Braga. Seminário realizado no âmbito da Licenciatura em Gestão de Empresas, apresentado à Universidade do Minho.
- Vicente, P. (2001). *Jogos de Empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Vieira, M. M. F.; Carvalho, C. A. , (2003). Sobre organizações, instituições e poder. In: Vieira , Marcelo M. F.; Carvalho, C. A. (Org.) *Organizações, instituições e poder no Brasil* . Rio de Janeiro: FGV.
- Vries, M.K. (1993). A Inveja, A Grande Esquecida dos Fatores de Motivação Em Gestão. In: Chanlat, J.F. (Org.) *O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. 2ª ed São Paulo: Atlas.

Vroom, V. H.(1997). *Gestão de Pessoas, não de Pessoal*.11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Wood Jr, T. & Picarelli Filho, V. (2004). *Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem*. 3ª ed  
São Paulo: Atlas.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Encuesta**

**Questionário sobre avaliação da motivação em contexto organizacional**

Este questionário está a ser aplicado com o objectivo de obter informações sobre a "Motivação com a organização do trabalho", "Motivação para o desempenho", "Motivação de realização e poder", "Envolvimento".

		<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	Esta organização tem condições de trabalho satisfatório.					
2	Considero que as avaliações periódicas me motivam.					
3	Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho					
4	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					
5	Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.					
6	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.					
7	Gostaria de desempenhar funções de maior responsabilidade.					
8	Considero o meu trabalho monótono.					
9	Sinto-me satisfeito(a) com a minha remuneração.					
10	No desempenho de tarefas é importante demonstrar emotividade.					
11	Sinto-me com capacidade de gerir um grupo de trabalho.					
12	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.					
13	O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional					
14	Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.					
15	Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.					
16	Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.					
17	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
18	Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.					
19	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários , percebia-os. como.					
20	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas tarefas.					
21	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
22	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
23	Um dos meus objectivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.					
24	Identifico-me com a função que desempenho.					
25	A organização permite o desenvolvimento dos objectivos profissionais.					
26	Existe competitividade no grupo de trabalho.					
27	Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
28	Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.					

*Gratos pela colaboração*

**Anexo 2: Modelo de Avaliação de Desempenho da UJES**



REITORIA

**NOTAÇÃO ANUAL DO PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR, DO PESSOAL TÉCNICO E  
TÉCNICO MÉDIO**

NOME:

CATEGORIA:

DATA DA NOTAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO

Período a que respeita a notação:

RESUMO:

1. Competência Profissional.....
2. Dinamismo e Iniciativa.....
3. Cumprimento das Tarefas.....
4. Relações Humanas no Trabalho.....
5. Adaptação Profissional.....
6. Assiduidade.....
7. Pontualidade.....
8. Disciplina.....
9. Racionalização do uso e Manutenção dos Meios.....
10. Apresentação e Compostura.....

Despacho:

Em...../...../.....

Tomar conhecimento após homologação

Em...../...../.....

**PRÉ EQUAÇÃO**

$$C = g + \frac{S_n - I_n}{N * n}$$

Pontuação final obtida.....

S – Somatório das pontuações obtidas por todos funcionários e agentes dos serviços ou organismos que têm a mesma categoria do notado.

I – Somatório das pontuações obtidas pelos funcionários e agentes de idêntica categoria, atribuídas pelos notadores que avaliaram o notado.

N – Somatório dos funcionários e agentes pertencentes à categoria do notado.

### **1. PONTUALIDADE**

PONTUALIDADE	10
Atrasos	7
Atrasos frequentes	3
Atrasos sistemáticos	

### **2. DINAMISMO E INICIATIVA**

DINÂMICO E COM INICIATIVA	15
Dinâmico só na execução	12
Diligente na execução	6
Pouco activo	-

### **3. ASSIDUIDADE**

ASSÍDUO	10
---------	----

Raramente falta	7
Falta algumas vezes	3
Falta sistematicamente	-

#### **4. CUMPRIMENTO DAS TAREFAS**

<b>SOBRE CUMPRE OS PRAZOS</b>	17
Cumpre os prazos	12
Cumpre dificilmente	8
Não cumpre os prazos	-

#### **5. DISCIPLINA**

<b>TRABALHO DE EXCELENTE QUALIDADE</b>	17
Trabalho de boa qualidade	12
Trabalho de razoável qualidade	8
Trabalho de má qualidade	-

#### **6. COMPETENCIA PROFISSIONAL**

<b>PONTUALIDADE</b>	<b>10</b>
<b>Atrasos</b>	<b>7</b>
<b>Atrasos frequentes</b>	<b>3</b>
<b>Atrasos sistemáticos</b>	

#### **7. RACIONALIZAÇÃO DO USO E MANUTENÇÃO DOS MEIOS**

<b>USA TOTALMENTE OS MEIOS E ZELA PELA MANUTENÇÃO</b>	17
Usa bem os meios e não permite danificação	12

Usa mal os meios	9
Usa mal os meios e danifica-os	-

## **8. RELAÇÕES DE TRABALHO**

EXCELENTE RELAÇÕES DE TRABALHO	15
Boas relações de trabalho	9
Dificuldades de relacionamento	6
Mau relacionamento	-

## **9. APRESENTAÇÃO E COMPOSTURA**

PORTE IMPECÁVEL	10
Bom porte	7
Pouca compostura	3
Desleixado	-

## **10. CAPACIDADE PARA DIRIGIR**

DISTRIBUI TAREFAS, CONTROLA E APOIA	17
Distribui tarefas e controla	12
Distribui tarefas	8
Não distribui tarefas	-

## **11. CAPACIDADE PARA ENSINAR**

PERSUASIVO E EXIGENTE	15
Não persuasivo e exigente	12
Persuasivo e não exigente	8
Não persuasivo nem exigente	-



## 12. ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL

EXCELENTE ADAPTAÇÃO	16
Adaptação razoável	12
Dificuldades de adaptação	8
Não se adapta	-

## 13. EXPRESSÃO ESCRITA

EXCELENTE EXPRESSÃO ESCRITA	15
Fluente expressão escrita	12
Razoável	10
Deficiente	6







