



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS**

**ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO DE LAS MOTIVACIONES Y SU  
NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EMPLEADOS DE LA PLANTA PERMANENTE  
EN EL SENADO DE LA NACION ARGENTINA, CABA 2021.**

Autor: Lic. Miguel Antin

Directora: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

2021

## DEDICATORIAS

A mis amigos, hermanos de la vida que son una fuente de apoyo constante, cuando uno convive con el desarraigo de una temprana edad.

A mi familia que sigue estando, a mis abuelos Pichón y Gloria, a mi prima Amelia y a mi novia Isabel que hace años me apoyan en todos mis proyectos personales y me enseñan desde el amor.

A mis maestros de la vida, a los que están, a los que se fueron, y porque no a los que vendrán. Agradezco a la práctica de Yoga que derrumbó mis creencias, me trajo paz y paciencia para los diferentes ámbitos de la vida. Sin dudas una práctica sanadora.

## AGRADECIMIENTOS

A las personas que me brindaron su apoyo: amigos, familia, colegas.

A mis compañeros de trabajo y generación con los que comparto muchas horas de mi vida.

A mis amigos de la infancia que gracias a la vida son tantos que nos los puedo nombrar uno por uno, a todos por el amor incondicional que hoy día nos sigue uniendo y convocando. Gracias.

A mis Profesores de la Universidad de Ciencias Empresarias y Sociales por compartir valiosos conocimientos y enseñarme que de todo se aprende, aún de lo que a uno no le gusta.

A mi directora de tesis Dra. Isabel Pérez Jáuregui que casualmente fue también mi tutora de tesis en mi carrera de grado. Muchas gracias por la paciencia, el buen trato y la sonrisa frente a todo. A María Laura Cabezón, por su empatía como docente y despreocuparme de cuestiones sin interés y si, llevarme a un lugar nuevo de aprendizaje. A Juan, Gabo y Wilfredo con los que compartimos muchos momentos durante la Maestría.

Y por último la política que me formó como persona, que me enseñó a ser solidario, a comprender cuestiones transcendentales de la sociedad y a pensar por mí mismo.

Muchísimas Gracias

## PALABRAS ALEGÓRICAS

*"Su bien modelado espíritu tuvo hermosas consecuencias, aunque no fueron más visibles. Su cabal naturaleza, como la de aquel río cuyo empuje Ciro quebró, se derramó en canales que no fueron muy distinguidos en la tierra. Pero el efecto de su ser en los que tuvo a su alrededor fue incalculablemente expansivo, porque el creciente bien del mundo depende en parte de hechos sin historia, y que las cosas no sean tan malas para ti y para mí como pudieran haber sido, se debe en parte a los muchos que vivieron fielmente una vida oculta, y descansan en tumbas no frecuentadas".*

George Eliot

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>PALABRAS ALEGÓRICAS .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I: INTRODUCCION .....</b>	<b>8</b>
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.2. OBJETIVOS .....	12
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	12
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	12
1.4. RESULTADOS ESPERADOS .....	13
1.5 ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS .....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 CONCEPTUALIZACIONES INTRODUCTORIAS .....	18
2.2 GESTIÓN DE RR HH .....	19
2.3 MOTIVACIÓN .....	25
2.4 TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG .....	26
2.5 LA PIRÁMIDE DE MASLOW .....	28
2.6 CONDICIONES MOTIVACIONALES .....	29
2.7 LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL ESTADO .....	33
2.7.1 <i>Supuestos del modelo de control unilateral</i> .....	34
2.7.2 <i>Estrategias del modelo de control unilateral</i> .....	35
2.8 Las ISO 9001 .....	40
2.8.1 <i>Las ISO 9001 y la Motivación</i> .....	40
2.9 HACIA UN EMPLEADO PÚBLICO DE CALIDAD .....	44
2.10 APRENDIZAJE CON LA EXPERIENCIA .....	46
<b>CAPITULO III: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>49</b>
3.1 IDENTIDAD E IMAGEN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	49
3.2 EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	50
3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ANALIZADA .....	51
3.4 FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	52
3.5 CONFORMACIÓN DEL SENADO .....	52
3.6 FACULTADES Y REGLAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	53

<i>Constitución Nacional:</i> .....	53
<i>Reglamento: Título III - PRESIDENCIA</i> .....	53
<b>3.7 FACULTADES CONSTITUCIONALES</b> .....	<b>54</b>
3.7.1 <i>Período de sesiones</i> .....	54
<b>3.8 NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA</b> .....	<b>58</b>
<b>ADMINISTRACIÓN. SU CONDICIONANTE POLÍTICO-ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>58</b>
<b>3.9 CARRERA ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>59</b>
3.9.1 <i>La formación de los empleados del Senado</i> .....	59
<b>3.10 LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SENADO</b> .....	<b>59</b>
<b>3.11 ÁREAS ANALIZADAS</b> .....	<b>60</b>
<b>CAPITULO IV: METODOLOGÍA</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1 MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>63</b>
4.1.1 <b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b> .....	<b>64</b>
4.1.2 <b>VARIABLES</b> .....	<b>64</b>
4.1.3 <b>MUESTRA Y CRITERIO DE SELECCIÓN DE CASOS</b> .....	<b>64</b>
4.1.3.1 <i>Criterio de inclusión</i> .....	65
4.1.3.2 <i>Criterio de exclusión</i> .....	66
<b>4.2. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN</b> .....	<b>67</b>
4.2.1 <i>Contenidos</i> .....	68
4.2.2 <i>Especificaciones de las técnicas a administrar</i> .....	68
4.2.3 <i>Encuesta/Cuestionario</i> .....	69
4.2.4 <i>Contenido</i> .....	73
4.2.5 <i>Fundamentos del Instrumento: Entrevista</i> .....	74
4.2.6 <i>Bases del instrumento: Entrevista</i> .....	75
4.2.7 <i>Instrumento para medir motivación laboral</i> .....	77
<b>CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>78</b>
<b>5.1 CUESTIONARIO. ANÁLISIS DE DATOS CUANTITATIVOS</b> .....	<b>78</b>
5.1.1 <i>Datos Demográficos</i> .....	78
5.1.2 <i>Datos referentes a la Investigación</i> .....	81
5.1.3 <i>Análisis según la teoría de Herzberg</i> .....	95
<b>5.2 ENTREVISTA. ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS</b> .....	<b>102</b>
5.2.1 <i>Motivaciones personales internas</i> .....	103
5.2.2 <i>Cambios políticos y RR HH</i> .....	103
5.2.3 <i>Motivaciones externas para un mejor empleado</i> .....	103
5.2.4 <i>Análisis según la teoría de Herzberg</i> .....	103
5.3. <i>Triangulación de técnicas utilizadas</i> .....	115
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES</b> .....	<b>127</b>

6.1 CONCLUSIONES EN BASE A OBJETIVOS .....	128
6.2 APORTE DIFERENCIAL .....	132
6.3 PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES .....	133
<b>CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>138</b>
<b>CAPITULO VIII: ANEXO .....</b>	<b>145</b>
8.1 ENCUESTA LABORAL LEGISLATIVA.....	145
8.2 INSTRUMENTO ENTREVISTA LABORAL LEGISLATIVA .....	147

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Seis competencias para el futuro en RR.HH .....	20
Figura 2 Escala de tipos ideales .....	21
Figura 3 Modelo Bifactorial de Herzberg.....	28
Figura 4 Teoría de las Necesidades de Maslow .....	29

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	55
Tabla 2.....	56
Tabla 3.....	62
Tabla 4.....	70
Tabla 5.....	72
Tabla 6.....	72

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Para Chiavenato (2007) una organización es un sistema de actividades conscientes coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre esas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe, cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común. (p. 6)

Las organizaciones existen gracias a las personas que la integran y a sus actividades organizadas. Los empleados pertenecientes a una organización gubernamental, como es el caso del Senado de la Nación, están expuestos de modo acentuado a factores que no suceden en el sector privado (cambios electorales/decisiones políticas). Las motivaciones de los empleados y su satisfacción están influenciadas y delimitadas por el tipo de cultura que subyace dentro de la organización.

El hecho democrático electoral atraviesa a la organización generando oportunidades, ventajas o desventajas para muchos de sus empleados. Esas desventajas pueden reflejarse, por ejemplo, en el hecho de ocupar cargos políticos que luego podrán ser ocupados por otras personas o considerar rotaciones internas en diferentes áreas. ¿Cuál es la situación motivacional de los trabajadores que poseen un tipo de contratación de planta permanente? Frente a los cambios constantes por cuestiones políticas, impactando en las motivaciones personales y su correspondiente satisfacción es lo que suscita a la realización de la presente investigación.

### 1.1 Formulación del Problema

Consideramos al Estado la organización más grande dentro de las fronteras de un país, compleja, grande en cuanto a su organización, recursos y personal, y



esto se observa en sus relaciones políticas constitutivas, por otro lado, para su administración, estudio y análisis. Desde este punto de vista, se propone investigar a una organización estatal, haciendo foco en los recursos humanos que la componen.

El presente estudio hace su investigación en el Honorable Cámara de Senadores de la Nación (HCSN). Para ello, estudiamos dos conceptos centrales: Motivación y Niveles de Satisfacción dentro del órgano que ejerce el poder legislativo federal de la República Argentina. El Congreso de la Nación ejerce su función legislativa a partir de la deliberación y sanción de leyes que tengan en cuenta el bien común de todos los habitantes, para lo cual pueden también modificar la legislación preexistente. La Constitución Nacional determina las atribuciones del Congreso, las cuestiones sobre las cuales puede y debe legislar, así como sus limitaciones. También establece la relación entre los distintos poderes, que es clave para fortalecer el sistema republicano. La participación del Congreso y del Poder Ejecutivo en la formación y sanción de las leyes es un ejemplo de ello.

Frente a los cambios que suceden al finalizar la gestión presidencial cada cuatro años y la alta rotación de los empleados en sus puestos de trabajo dentro del Senado de la Nación como un organismo cambiante, es que surge la necesidad de estudiar el grado de motivación y el nivel de satisfacción con el que cuentan los empleados con un tipo de contratación de planta permanente. La rotación mencionada es, en parte una consecuencia del reglamento y de la constitucional nacional, rotación que existe dentro del organismo cada 4 (cuatro) años. Esto provoca que el organigrama cambie por completo, y que todas las estructuras con sus cargos políticos/técnicos cambien. Dado que cada jefe o autoridad política nueva decide trabajar con su equipo de trabajo, los empleados que poseen un tipo de contratación de planta permanente sufren los cambios que disponen dichas autoridades, entre ellos y el más significativo es el de cambiarlos de los puestos que ocupaban dentro del organismo hasta el momento. Los mencionados cambios sufridos por los empleados dentro del organismo deben entenderse como decisiones políticas y no como decisiones desde el punto de vista profesional, provocando así un impacto en el personal que ha desarrollado una carrera

administrativa dentro de la organización. Entendemos como una carrera administrativa dentro del estado al conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente dentro de la Administración Pública. Siendo este identificado como un problema para algunos empleados y a veces una oportunidad para otros, la rotación inicial, política, constitucional y jerárquica desde arriba hacia abajo, genera que los trabajadores permanentes puedan llegar a ocupar lugares distintos, ya sean políticos, técnicos o de carrera en la institución. La decisión de ocupar lugares de jerarquía es tomada por una autoridad política.

Por lo tanto, identificamos que ante el hecho de los cambios políticos producidos cada 4 (cuatro) años se genera una “alta rotación”, ya que son los únicos que cuentan con estabilidad permanente en la institución a diferencia de la planta transitoria o contratados temporales.

Frente a lo manifestado, surge la motivación de investigar el tipo y grado de impacto de la alta rotación, como fenómeno cíclico en las personas que lo experimentan, de diversas significaciones que ahondaremos en su conocimiento.

Pese a la estabilidad y la buena remuneración de los empleados del congreso en comparación con otras dependencias gubernamentales, no es garantía de su bienestar, satisfacción y/o motivación. La motivación es la variable fundamental respecto al buen desempeño de las personas en la organización. Un trabajador motivado será más rendidor y eficiente en su puesto laboral. Aumentará su sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo de trabajo.

Se hace necesario presentar aquí algunas de las principales definiciones sobre este concepto. Robbins (1998) define a la motivación como la voluntad para realizar un esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (p. 168)

Por su parte, Chiavenato (2000) detalla el motivo como todo aquello que impulsa al individuo a actuar de forma determinada, o al menos genera una conducta específica (p.68).

Y Krieger (2001) define a la motivación como todo aquello que impulsa al individuo a actuar de forma determinada, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico (p.89).

Dentro de la propuesta de investigación presentada, nos proponemos indagar asimismo el rol que ejerce la gestión de Recursos Humanos dentro de esta temática. Para Milkovich y Boudreau (1994) se conoce a la gestión de recursos humanos por las decisiones y acciones integradas acerca de la relación de empleo a fin de mejorar la efectividad de los empleados y de la organización en general (p.153). En tal sentido resulta importante conocer las necesidades del personal.

En el año 2020 con una nueva gestión, el gobierno fue inesperadamente sorprendido por la pandemia y crisis global aún presente, a causa del COVID-19. Durante el presente año (2021), el personal fue sometido a una serie de medidas impuestas por el gobierno de turno, por lo tanto, se dio paso a una planificación para un Estado en emergencia. Frente a lo manifestado, surge el interés por averiguar y analizar sobre la nueva modalidad de Tele-Trabajo o Home Office y resulta valioso buscar evidencias objetivas sobre una problemática o fenómeno nuevo, en tanto afecte positiva o negativamente en la motivación del personal y su nivel de satisfacción.

En otras palabras, el presente estudio de caso se propone analizar la realidad laboral de los empleados pertenecientes al Senado de la Nación, sus motivaciones y el grado de satisfacción de éstas frente a los objetivos que les presenta su trabajo.

Se trata de una temática inherente a la Maestría, no abordada de modo científico hasta el momento en este contexto organizacional.

Frente a la situación aquí descrita, surge la siguiente pregunta problema:

1. *¿Cuáles son los factores centrales de la motivación y su nivel de satisfacción en los empleados de la planta permanente de Senado de la Nación Argentina?*

## **1.2. Objetivos**

Se definieron los siguientes Objetivos, general y específicos, que guiarán el proceso de investigación.

### **1.2.1 Objetivo General**

1. Caracterizar los factores centrales presentes en las motivaciones del personal de la planta permanente del HSN y el nivel de satisfacción de las mismas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar y clasificar las motivaciones principales de los empleados a partir del modelo Bifactorial de Herzberg.
2. Evaluar el nivel de satisfacción de las motivaciones a partir de factores intervinientes a nivel individual, grupal y organizacional.
3. Definir el tipo de gestión de RRHH sobre la temática, predominante en el contexto evaluado.

## **1.3. Justificación**

La presente investigación se justifica por diversas razones, la primera de ellas es la de analizar e identificar una realidad laboral poco investigada mediante un método científico, acerca de la cual convergen diversas percepciones que hacen al acontecer legislativo, político, social, ético, en una compleja construcción que despierta interés en conocer de modo fundamentado.

La misma intenta ampliar el conocimiento acerca de una de las tantas temáticas dentro del Estado intentando aportar a posibles investigaciones que se realicen en el futuro, sumando al conocimiento académico y a los profesionales

pertenecientes a la dirección de recursos humanos con el fin de considerar un rol como Agentes de Cambio. Indagar sobre un ámbito poco explorado como es el caso del Estado, del cual se tiene una visión a veces sesgada o desconocida.

El trabajo se legitima, asimismo, por la significación social y política de la organización estudiada, atravesada fuertemente por el factor político electoral, con senadores que cumplen mandatos de 6 años y un presidente provisional de la cámara (vice-presidente de la nación) con 4 años. Siendo este un contexto particular, donde hay pujas de poder constantes. Escenario complejo y rico para ser analizado en su dinámica organizacional. Pudiendo obtener conclusiones reales sin sesgos ideológicos o personales de la problemática a estudiar en una organización creada para estar al servicio de la Nación y sus habitantes.

La falta de información sobre la gestión de personas y el funcionamiento de organizaciones del Estado es la razón principal para abordar el presente estudio. Teniendo en cuenta que la misma investigación alcanza relevancia social, ya que, procura mejorar las condiciones laborales de los empleados del senado. La principal motivación es arribar a conclusiones validas en beneficio de una organización estatal. Con la intención que pueda ser influyente para otras dependencias e instituciones gubernamentales. Además, la posible mejora de ámbitos legislativos vinculados al sistema electoral nacional, sometido a cambios permanentes y con símil problemática.

Asimismo, la investigación tanto teórica como empírica emprendida contribuirá a la formación de quien la realice, así como al área de recursos humanos, para colaborar en futuras mejoras continuas en el área. Con el fin de aportar conocimientos válidos sobre una organización del Estado.

#### **1.4. Resultados esperados**

Se espera que la presente investigación pueda ser de utilidad para la dirección de RRHH, donde se aporten nuevos datos a la organización estudiada y/o a la administración pública en general, para diseñar mejoras en políticas de RR HH

que afirmen satisfacciones y motivaciones en el personal y contribuyan al desempeño y compromiso laboral.

Se estima que los resultados obtenidos en la investigación realizada colaboren con nuevas gestiones de Recursos Humanos. Dando la posibilidad de generar Agentes de Cambio, mejorando su motivación y clima laboral. A partir del estudio sistematizado de las variables abordadas se espera también posibles soluciones a las diferentes legislaturas del país, que dependientes del sistema electoral puedan encontrar dificultades similares a las presentes en esta investigación.

### **1.5 Estructura general de la Tesis**

La presente investigación está constituida por varias partes. En primer lugar, abordamos la formulación del problema, en donde presentamos el objeto de estudio que se desarrolla en la investigación (Motivación y Satisfacción), delimitando el tema y presentando indicadores objetivos de situaciones problemáticas presentes en la misma inherentes a los temas de RRHH.

Lo planteado implica la posibilidad de realizar una prueba empírica. Se definió la pregunta de investigación esbozando el perfil de las unidades de observación (personal con tipo de contratación de planta permanente perteneciente al Senado de la Nación, empleados y directivos).

El problema se relaciona con la posterior formulación de objetivos (General y específicos). El presente estudio se fundamenta en una serie de motivos que generaron la idea de la investigación, por su relevancia teórica y aporte al área disciplinar, se detalla la necesidad de realizar el estudio en una consideración metodológica, teórica, social. Se especifican las razones que motivan la importancia de realizar el trabajo: conveniencia, relevancia social/comunitaria, implicancia práctica a potenciales beneficiarios, valor teórico/conceptual, utilidad metodológica e instrumental y la importancia para el área de los RRHH en su temática y como formación del rol profesional como Agente de Cambio.

Los datos obtenidos dan respuesta a los objetivos propuestos, brindando información de utilidad para la dirección de RR HH, aportando nuevos datos a la organización estudiada y/o a la administración pública en general, permitirá diseñar mejoras en políticas de RR HH que afirmen satisfacciones y motivaciones en el personal y contribuyan al desempeño y compromiso laboral teniendo en cuenta características intrínsecas a la estructura y dinámica de la organización estudiada.

Para la construcción del Marco Conceptual y Teórico, se definen en primer lugar las variables propuestas: Motivación y Satisfacción, destacándose los aportes teóricos existentes sobre el problema a estudiar, con especial basamento en la Teoría de los dos factores de Herzberg. Se consultan fuentes de textos clásicos sobre el tema, como así también textos actuales, informes de investigaciones, etc. (Fuentes primarias y secundarias). Construir el marco conceptual y teórico ayuda a ampliar el horizonte del estudio y funciona como guía para que se centre en el problema planteado, puede inspirar, además, nuevas líneas y áreas de investigación y provee el marco de referencia para interpretar los resultados del estudio. Los autores consultados son: Chiavenato (1999, 2000, 2001, 2007), Robbins (2004), Jaques (2000), Herzberg (1959), Cortese (2015, 2018), Ulrich (2008, 2012, 2020), Toro Álvarez (1985), Nash (1985), Amorós (2007), Krieger (2001), Solana (1993), Schvarstein (2002), Argyris (2009), Halperi (1974), Kofman (2001), Nieto (1984), Ramírez (2001), Weber (1993), Prat y Catalá (1987), Galofré (1997), Calisen (2016), Champy (1995), Berry (1992), Kekäle (1998), Daveiro y Lemos (2008), Mintzberg (1983).

Luego del Marco conceptual y teórico presentamos a la organización donde se hará la investigación. Dicho análisis se hará en el Honorable Senado de la Nación Argentina, lugar conocido como órgano político en el que están representados los distintos territorios de un país, y que se encarga de perfeccionar, aceptar o rechazar los proyectos de ley que propone los distintos poderes del Estado como también la cámara baja de diputados. El Congreso ejerce su función legislativa a partir de la deliberación y sanción de leyes que tengan en cuenta el bien común de todos los habitantes, para lo cual pueden también modificar la legislación preexistente.

Se abordan las cuestiones de orden metodológico estableciendo los recursos procedimentales para la obtención de evidencia empírica. La metodología se basa en un conjunto de técnicas y procedimientos que se aplicarán para concluir con la investigación y arribar a una conclusión posible. Se realiza un estudio de caso descriptivo, transversal, cuantitativo y cualitativo dirigido al personal con contratación de planta permanente del Senado de la Nación Argentina, en 2 grupos diferenciados por su rol, directivos y no directivos. La investigación es de tipo descriptiva ya que caracteriza la realidad de la situación laboral que se da en la institución y recolecta datos para analizarlos posteriormente evaluando: Motivación y Satisfacción. El trabajo es cuantitativo debido a que se considerarán datos sociodemográficos individuales, se medirá el grado de motivación y satisfacción de éstas. La investigación además es cualitativa, siendo observadas las cualidades del fenómeno a través de sus indicadores en las experiencias y significaciones de sus puestos de trabajo.

En cuanto a las conclusiones realizadas en base a los análisis obtenidos de las técnicas implementadas basadas en la conceptualización de Herzberg, los resultados –de una coincidencia significativa en ambos grupos analizados- han arrojado que los factores predominantes centrales presentes en la organización son- de mayor a menor en intensidad lograda: Económicos, Logro, Responsabilidad, Metas y Objetivos, Autorrealización y Condiciones Laborales (en 1er grupo evaluado).

A su vez, también con coincidencias entre ambos grupos, han arrojado que los factores menos presentes en la organización, negativos son, de mayor o menor intensidad: Seguridad (2do. grupo evaluado), Factores Sociales, Reconocimiento, Trabajo estimulante y Condiciones laborales (en 2do. grupo evaluado)

Aplicando en los resultados obtenidos el análisis de Herzberg respecto a la significación que adquiere la presencia de factores higiénicos (más básicos, su logro no es perdurable en sustentar en el tiempo las tareas, dependen de factores más externos que internos del trabajador, solo evitan que surja insatisfacción y sufrimiento laboral) y motivacionales (más vinculados a la naturaleza de la tarea, autorrealización, crecimiento laboral, con efectos más perdurables en el tiempo y



creadores de satisfacción laboral) puede concluirse que si bien predomina presencia de satisfacción laboral, hay asimismo presencia de insatisfacción por los factores higiénicos señalados de modo negativo, por lo cual una gestión de recursos humanos debería considerar la presencia de estas cuestiones en los sujetos evaluados.

Asimismo, enriqueciendo el análisis, se concluye que la gestión de RRHH debe considerar los datos obtenidos respecto a factores críticos hallados como amenaza y riesgo a un no mantenimiento suficiente motivacional. Nos referimos a los factores de Reconocimiento y Sociales. Mientras que se encuentran preservados los factores Económicos, Logro, Autorrealización y Metas y Objetivos.

Puede observarse en los datos obtenidos que la gestión de RR.HH dependería principalmente del gobierno de turno, por lo que los intereses de políticos afectarían los demás factores motivaciones/higienicos presentes en cada empleado del Senado, observación interesante a ser considerada desde una gestión que buscara potenciar de modo realista una motivación sustentable en este contexto laboral.

A continuación, se abordará el cuerpo principal del presente estudio.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO**

### **2.1 Conceptualizaciones Introductorias**

Comenzamos el presente capítulo con las definiciones sobre los conceptos centrales de la investigación, y presentamos los desarrollos teóricos seleccionados como marco referencial acerca de ellos.

La motivación es un estado personal o colectivo que dirige a un organismo hacia distintas metas o fines determinados. Es el mismo estado que las personas ejercer mediante acción con la expectativa futura de obtener un resultado. Estas acciones motivacionales contienen la finalidad de alcanzar metas y objetivos que a su vez producen en los sujetos una satisfacción determinada.

Chiavenato (1999), afirma que, siendo que las organizaciones están constituidas por personas resulta, difícil conocer la complejidad de las mismas. Al referirse a las personas, Chiavenato sostiene que el especialista en Recursos Humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas a partir de su personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Las organizaciones no disponen fácilmente de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros, afirmándose la necesidad de disponer de datos o medios sustentables para comprender la complejidad de las situaciones organizacionales. (p.5)

Asimismo, el autor plantea que uno de los principales problemas de cualquier organización es el encontrar la forma de motivar al personal representando un desafío que debe enfrentar la gestión de R.R.H.H. dentro de las organizaciones, teniendo como principal tarea identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva.

Ahora bien, según Nash (1985), la satisfacción laboral es un indicador de la motivación del empleado para trabajar, influyendo de modo directo en su desempeño. (p.87)

Dentro de los conceptos de la motivación tenemos dos grandes teorías: a) Las que trabajan el contenido, considerando las causas, los motivos y los aspectos que dirigen el comportamiento y pueden motivar a las personas; b) Las orientadas al proceso, que analizan cómo se produce, induce y dirige la motivación en las personas (modelos de aprendizaje).

Fundamentado en la teoría bifactorial de Herzberg (1959), Amorós (2007) señala que existe una relación entre los factores motivacionales intrínsecos y la satisfacción laboral, así como entre los factores extrínsecos y la insatisfacción (p.84). Una política efectiva de Recursos Humanos requiere la adopción de medidas, entre ellas el relevamiento profundo de los recursos humanos existentes o del capital humano con el cual se cuenta. De ahí la importancia de una investigación que colabore y describa con un posterior análisis, mediante la descripción lógica y conocimiento de los hechos que suceden en relación con la motivación y satisfacción de los empleados del senado.

## **2.2 Gestión de RR HH**

Cortese (2018) en su investigación “De Recursos Humanos a Comportamiento Organizacional. Elaboración y análisis de 92 casos de estudios realizados entre 2003 y 2018” analiza las investigaciones y el desarrollo de Ulrich sosteniendo que para llegar al Activista Creíble es necesario introducir al lector en la investigación que el profesor Ulrich ha venido liderando desde 1987. Se trata del Estudio sobre Competencias de los Profesionales de Recursos Humanos (Human Resources Competencies Study). Su objetivo de investigación ha sido: Descubrir las competencias requeridas a los profesionales de Gestión Humana y las capacidades necesarias del área, para agregar valor (Ulrich, 2008, p. 201).

Veamos ahora la figura que esquematiza el resultado de la investigación de 2012, con sus seis competencias:

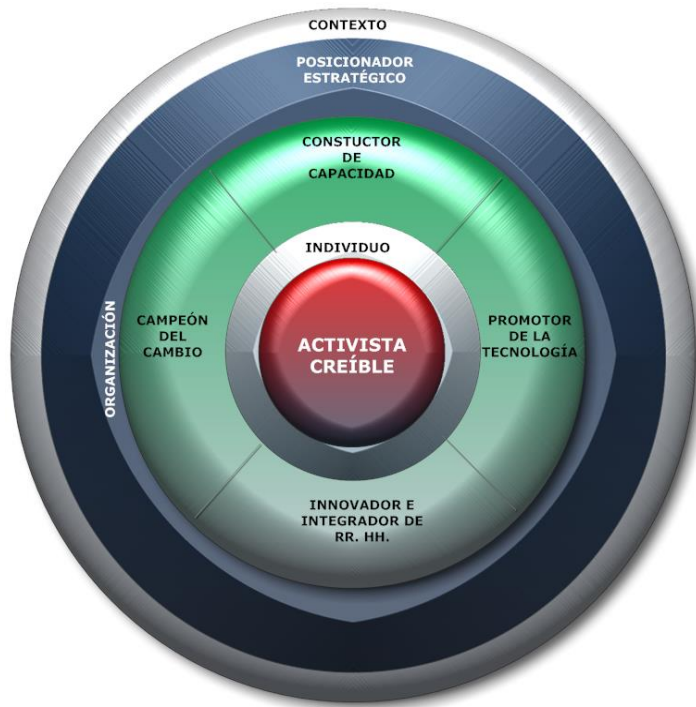


Figura 1 Seis competencias para el futuro en RR.HH

Nota: Adaptado de “De Recursos Humanos a Comportamiento Organizacional. Elaboración y análisis de 92 casos de estudios realizados entre 2003 y 2018”, pág. 7, por Cortese, (2018), Buenos Aires, Nexi Consultores. Sobre la investigación de Ulrich, D. (2012). HR from outside in. Six competencies for the future of Human Resources.

Es importante tener en cuenta para comprender el desarrollo de la actividad. Y a que se deben los cambios en las competencias de los empleados, con la evolución y el rol de la gestión de personas en el presente.

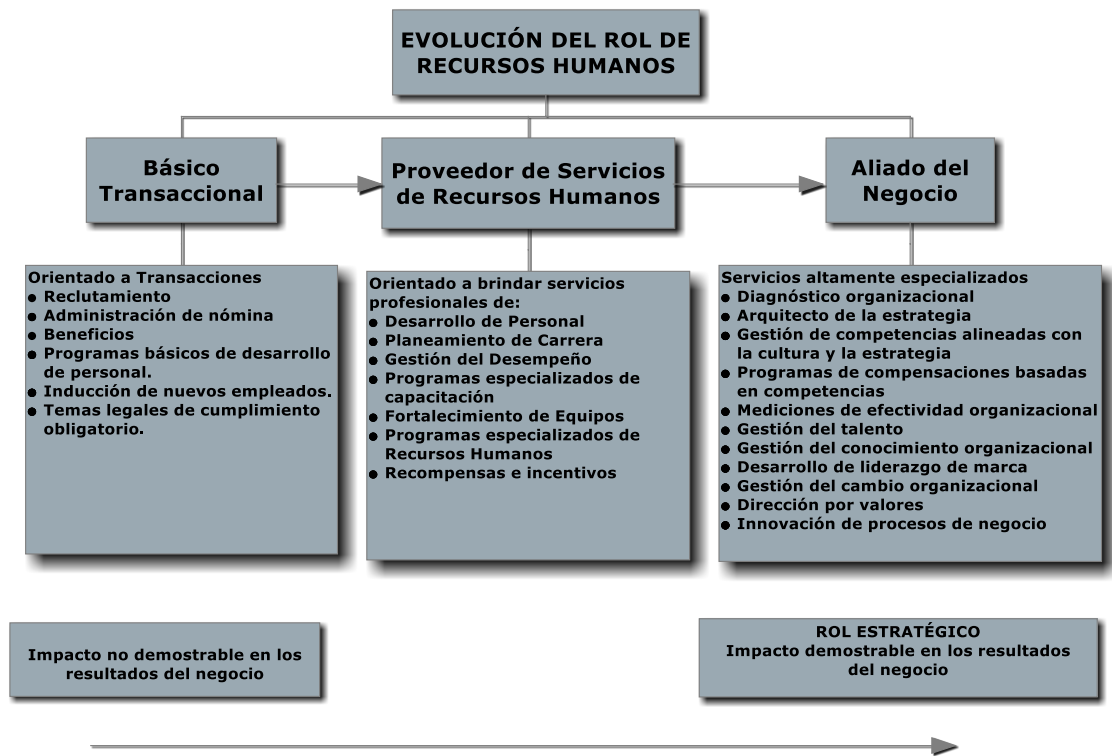


Figura 2 Escala de tipos ideales

Nota: Reproducido de “La Gestión Humana en Situación y Tiempo Real”, pág. 11, por Cortese, (2011), Buenos Aires.

Es interesante el análisis retrospectivo de Cortese sobre la obra de Ulrich, para comprender la evolución de las organizaciones y las competencias de las personas en su investigación. En su hipótesis final sobre el activista creíble: Cortese (2018) afirma que los profesionales de Recursos Humanos tienen claro que una gestión eficaz del área demanda ser “activista creíble”, no importa con qué tipo ideal se encuentre más identificada la gestión humana de su organización.

Citar la investigación de Cortese ayuda a comprender el “estado del arte” en el que se encuentran hoy la gestión de los recursos humanos. Creemos importante conocer este marco teórico antes de comenzar a indagar en las principales variables de nuestra investigación (Motivación y su nivel de satisfacción, en los empleados de la planta permanente).

Se intenta demostrar la importancia de un cambio profundo en una gestión de recursos humanos que conlleva a un inevitable proceso de aprendizaje organizacional. La necesidad de contar en el Senado de la Nación con un “activista creíble” en la toma de decisiones de RRHH será condición necesaria para un cambio macro en la motivación de sus trabajadores de la planta permanente.

Ulrich (2003) sostiene que un cambio es un proceso que manifiesta la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativa. En tal sentido los profesionales de RR.HH ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio, son los agentes que pueden colaborar en la administración del cambio. (p, 65), vale señalar que uno de los resultados esperados de la presente investigación es indagar para producir los esperados procesos de cambio, en los trabajadores de planta permanente.

En este sentido en su investigación Cortese (2018) afirma que: el activista creíble, deberá facilitar el proceso de co-diseño y generosamente guiar a la comunidad de Gestión Humana en la búsqueda de la cooperación y el compromiso. La clave es escuchar, acompañar y facilitar, para finalmente redefinir reglas de la Gestión Humana.

Para Ulrich (2006) el profesional de RR.HH debe actuar como un experto funcional, diseñando y llevando a cabo prácticas propias del área que garanticen la capacidad individual y logren generar capacidades organizacionales. Además, desempeñándose como socios estratégicos, ayudando y brindando apoyo a los directivos de todas las áreas de la organización a conseguir sus objetivos. Para este autor, los profesionales de RR.HH. deben ver el mundo a través de los ojos de los empleados, escucharlos, comprender sus preocupaciones y simpatizar con ellos, de la misma forma, a través, de los ojos de los gerentes y se comunica con los empleados lo que se requiere de ellos para que tengan éxito” (p, 253).

A la hora de llevar a cabo una decisión estratégica, este rol también implica implica ser la voz de los colaboradores ante los directivos o agentes de la organización, es decir, el objetivo de RR.HH es el de velar por los intereses de los empleados. Asimismo, poder gestionar la diversidad suficiente para lograr que todos

en su conjunto se sientan cómodos en compartir distintos puntos de vista, generando inclusión y respeto mutuo.

Ulrich (2006) expresa que los profesionales integrantes del área de RR.HH, para crear valor dentro de la organización, deben poseer capacidad de cambio, generar aprendizaje, conocimiento y asesorar de esa manera a los directivos o agentes de la organización.

En resumen, el área de Recursos Humanos dentro de una empresa u organización debe comprender el negocio, ayudando a los directivos o agentes a poder cumplir con los objetivos propuestos, de forma conjunta y colaborativa. Es decir, el profesional de RR.HH debe ser un agente de cambio y asesores internos dentro de la empresa, para lograr ser agentes de cambio exitosos deben poder identificar problemas de la organización, separando los síntomas de las causas y faciliten una agenda a implementar a el futuro. Cuando el profesional de RR.HH trabaja como asesor interno, debe brindar consejos a los líderes sobre el modo en deber hacerse y como.

Actualizando la teorización sobre el tema, Ulrich y Yeung (2020) brindan a los líderes de las organizaciones las herramientas imprescindibles para innovar, con el fin de tomar las decisiones propicias para cada uno de los nuevos sistemas, estructuras, capacidades y gestión, y de esa forma, poder dar respuesta a las nuevas oportunidades del mercado.

Los autores mencionados expresan que si un líder busca inspirar a sus empleados, servir a sus clientes, deleitar a sus inversores y demostrar un sólido compromiso social en este rápido y cambiante mundo laboral, deberán sin duda reinventar la organización, este reinventar es un proceso que va mucho mas de simplemente cambiar las relaciones jerárquicas, construir equipos o anunciar una nueva estrategia. Manifiestan que se deberá construir una organización nueva, desde sus cimientos, y redefinir los sistemas y procesos de trabajo; entender y moldear el ambiente laboral; cambiar la coordinación de proyectos; consolidar los principios que gobiernan la organización; y reconfigurar tanto tus acciones de liderazgo como las del resto de equipos en todas sus áreas. (p.18)

Este proceso de reinención necesita, en primer término, entender el contexto en el que se encuentra la organización. El contexto define la configuración de la nueva organización y las estrategias determinantes para lograr los resultados deseados. Una organización no obtendrá éxito solo por su jerarquía (estructura y claridad de roles), alineación (sistemas) o capacidad (identidad interna), sino también por su capacidad de reconocer y responder a los cambios surgidos en el entorno.

Para Ulrich y Yeung la estrategia que se lleva a cabo dentro de una organización, es un conjunto integrado de elecciones continuas que se toman, evalúan y rehacen. Es una estrategia ágil, es un proceso continuo en lugar de un plan finito, es un diálogo continuo en lugar de un documento y una serie de experimentos de aprendizaje en lugar de un conjunto de reglas explícitas.

Los profesionales de RR.HH. necesitan reinventarse continuamente, con un enfoque emergente en la creación de capacidades en todos los niveles de la organización. Algunas de las herramientas emergentes de este enfoque son:

- Tener conversaciones de rendimiento en tiempo real (continuamente) y en torno a eventos (celebración anual, promoción, salario...).
- Concentrarse en el esfuerzo («Trabajas muy duro») para crear una mentalidad de crecimiento. Elogiar los esfuerzos y los resultados.
- Mirar hacia adelante para ver oportunidades y motivar el aprendizaje («¿Qué has aprendido que puedas aplicar en el futuro?»).
- Concentrarse en lo que está bien (por cada cosa negativa, buscar cinco positivas).
- El papel del líder es entrenar y comunicarse modelando tanto el cambio como la mejora personal.
- Centrar el foco en la sostenibilidad de las acciones.
- Escuchar y entablar una conversación positiva sobre lo que podría pasar después.
- Prepararse para una evaluación de desempeño pensando en cómo ayudar a la persona.



Nos preguntamos el lugar posible de estas nuevas miradas sobre la gestión de RRHH en su aplicabilidad a la estructura y dinámica particular de la organización estudiada.

### **2.3 Motivación**

La motivación es un factor humano fundamental para una iniciativa favorable en el presente de la persona que trabaja y en prospectiva para alcanzar resultados u objetivos dentro la organización en la que se desempeña. Una vez alcanzadas las metas mencionadas, se produce en los individuos una correspondiente satisfacción.

En cuanto a este amplio concepto Chiavenato (2000) detalla el motivo como todo aquello que impulsa al individuo a actuar de forma determinada, o al menos genera una conducta específica (p.68). Se puede definir motivación de diferentes maneras, pero basándonos en el autor anterior podemos plantear que es el estado que genera una conducta determinada que procurara la obtención de un fin o meta. Es la energía vital que se inicia en el comportamiento de una persona hasta alcanzar el objetivo planteado.

Según Robbins (2004) los empleados tienden a preferir los trabajos en que pueden usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. De ese modo, un reto moderado causa placer y satisfacción (p.123), el estímulo a los empleados debe estar orientado a desarrollar actitudes para mejorar su desempeño. Para poner en practica estas herramientas motivacionales la institución debe saber de qué forma motivar a su personal y del mismo modo conocer las causas generadoras de desmotivación en sus empleados.

Krieger (2001) detalla el motivo como todo aquello que impulsa al individuo a actuar de forma determinada, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico (p.89). Desde este punto de vista podemos resaltar las habilidades personales que conlleva las distintas conductas, comportamientos en base a las necesidades de cada individuo. Producto del medio, la motivación estará

dirigida por los impulsos, deseos o necesidades orientado hacia un objetivo en particular.

Otro autor, Solana (1993) expresa que la motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y filosóficos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (p.153) la motivación según el autor es lo que va a llevar a las personas a actuar de determinada manera. Cobra valor saber cómo motivar a los empleados, ya que de esta manera pueden lograr sus metas y los objetivos planteados dentro de la organización.

Un estudio de las relaciones individuo-organización en las instituciones públicas nos lleva en una primera aproximación, para diferenciar así de las organizaciones privadas. Se intenta no aplicar gestiones del sector privado al sector público sin conocimiento de éste último. Es importante adaptar previamente políticas de recursos humanos o gestión de personas con un diagnóstico adecuado. Conociendo el comportamiento, conociendo la motivación de la institución y su personal.

Por tal motivo se analizarán los factores que intervienen en la motivación, su nivel de satisfacción y su influencia en el desempeño de los empleados desde el modelo bifactorial de Herzberg.

#### **2.4 Teoría Bifactorial de Herzberg**

En la presente investigación se establecerá relación entre ambas variables, factores motivacionales y su nivel de satisfacción a partir de la teoría de Herzberg (1959). El autor habla de factores intrínsecos que pueden relacionarse con las motivaciones más desarrolladas y factores extrínsecos vinculados con las necesidades básicas, desde la pirámide de necesidades de Maslow.

La intención de la investigación es identificar los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en los trabajadores de la planta permanente del senado.

Cuáles son los factores motivacionales que los impulsan a un buen desempeño en la institución.

De la misma forma Chiavenato (2007) se apoya en los Factores motivadores o intrínsecos de Herzberg, para señalar la relación de éstos con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales (p.7). Herzberg plantea distintos factores como el de Logro (oportunidad que tiene la persona de realizar cosa en las que está interesado), la Auto Realización (es el valor en lo que realiza) el Reconocimiento (realización de un trabajo interesante), el Trabajo Estimulante (posibilidad de desarrollarse personal y plenamente) Metas Y Objetivos (proceso que se debe llevar a cabo para cumplir con el objetivo planteado)

Ahora bien, los factores extrínsecos, llamados Higiénicos por Herzberg son los Económicos (salario), Condiciones Laborales (lugar físico) Seguridad (privilegios) Factores Sociales (relaciones con sus pares). Según el autor deben estar presentes, aseguran que el trabajo se haga pero no impulsan a su perfeccionamiento, como sería con la presencia de factores motivacionales. Su presencia solo evita que surga insatisfacción y sufrimiento laboral.

Chiavenato (2007) expresa que los factores de higiene o extrínsecos de Herzberg, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, relacionados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes concernientes con sus responsabilidades del cargo en sí (p.7). En la investigación se desarrollan instrumentos de medición basándonos en ambos factores tanto intrínsecos como extrínsecos o higiénicos.

Vale aclarar que la teoría de Herzberg es una doctrina utilizada para el desempeño laboral mediante la motivación. Con la meta de crear empleados aptos donde la organización los necesite, logrando la correspondiente satisfacción personal del trabajador.

Los niveles de realización de los factores higiénicos y motivacionales se van formando, dependiendo de las necesidades personales de cada individuo y

características organizacionales. Los factores de Herzberg son en este aspecto similares a la pirámide de Maslow, donde la motivación por satisfacer nuevas demandas o necesidades hacen que la persona vaya por una necesidad superior siempre teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra cada sujeto. La realidad de cada persona predispondrá sus necesidades.

FACTORES MOTIVACIONALES		FACTORES HIGIÉNICOS	
Factores que cuando se cumplen producen satisfacción		Factores que cuando no se cumplen NO producen satisfacción	
Factores que cuando se cumplen evitan la insatisfacción		Factores que cuando no se cumplen producen insatisfacción	
<b>SATISFACTORES</b>	Realización exitosa del trabajo.	Falta de responsabilidad.	Status elevado.
	Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	Trabajo rutinario, aburrido, etc.	Incremento del salario.
	Promociones en la empresa, aumento, etc.		Seguridad en el trabajo, entre otros.
<b>INSATISFACTORES</b>			Malas relaciones interpersonales.
			Bajo salario.
			Malas condiciones de trabajo, etc.

Figura 3 Modelo Bifactorial de Herzberg

Nota: Adaptado de “La Escala general de la satisfacción”, pág. 37, por Pérez y Fidalgo. 1995, Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.

## 2.5 La Pirámide de Maslow

Maslow plantea los cambios que pueden tener las personas en sus motivaciones, ubicándolas en necesidades, cada individuo puede ir desde las más básicas a las más complejas y es ahí donde el autor ubica los 5 niveles en una pirámide, fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Entonces no todos contamos con las mismas necesidades y por lo tanto tenemos diferentes motivaciones que van pasando de un grado a otro, podemos conseguir una satisfacción gradual que una vez satisfecha ya no motivan a la persona de la

misma manera. El mecanismo de Maslow propone ir satisfaciendo las necesidades interiores para poder ir a las superiores como pueden ser las sociales o de realización. La incógnita es: si siempre son las personas o las organizaciones públicas como se intenta estudiar en esta investigación, a veces generan una falta de motivación en sus empleados, ¿cuáles son esos factores? ¿Existen? Cuanto influye el cambio de autoridades políticas y que mecanismos defensivos podría generar en la motivación del personal. Nos surge una pregunta. Las organizaciones públicas tan verticales, ¿Les permite a sus colaboradores alcanzar las necesidades superiores de autorrealización de Maslow?



Figura 4 Teoría de las Necesidades de Maslow

Nota: Adaptado de “Administración Proceso Administrativo”, pág. 78, por Chiavenato, (2001), Bogotá: McGraw-Hill.

## 2.6 Condiciones Motivacionales

La teoría de Toro Álvarez menciona importantes aspectos para el trabajador, aunque de manera distinta a Maslow. Ya que no menciona las necesidades primarias de la pirámide, pero aborda las condiciones motivacionales.

Toro Álvarez (1985) sostiene la existencia de tres (3) tipos fundamentales de motivaciones, o mejor aún, condiciones motivacionales, y sobre la base de ellas desarrolló su trabajo y su cuestionario.

La primera trata las condiciones motivacionales internas. Toro Álvarez (1985) expresa que “son aquellas condiciones intrínsecas que posee todo individuo, que nacen de su yo interno y que le impulsan a seguir una determinada línea de acción y ejecución” (p.7); de las cuales Toro destaca cinco (5) factores claves:

1. Logro: Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados. No se exhibe la acción al logro cuando el grado de dificultad de la tarea o actividad es demasiado alto o bajo; la dificultad en grado medio parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.
2. Poder: Este factor se expresa a través de acciones que buscan ejercer dominio, control e/o influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando, influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.
3. Afiliación: La afiliación se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importantísimo.

Puede observarse que estos 3 factores coinciden con los factores de McClelland. De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la necesidad de “logro”. Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. Por ejemplo, éstos tienen éxito en actividades empresariales como operar sus propios negocios y administrar una unidad

auto dirigida dentro de una organización grande. (Miner, Smith, y Bracker, (1994) (p.627-630). En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No es común que un buen director general de una empresa grande tenga una gran necesidad de logro.

4. Auto-realización: Ésta se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.
5. Reconocimiento: Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar. (p.7).

En segundo término, existen las Condiciones Motivacionales Externas:

Toro Álvarez (1985) las refiere a características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones o circunstancias relacionados con el desempeño que tienen carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo (p.9).

Y por último en el CMT hay cinco factores:

1. Supervisión: Es el valor que todo sujeto atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que brindan los representantes de la autoridad organizacional hacia él.
2. Grupo de Trabajo: Está representado por las condiciones sociales que todo empleo provee a las personas, brindando la oportunidad de estar en contacto con otros, haciéndose partícipe en actividades colectivas, compartiendo, aprendiendo de otros y con otro, y la valoración que el individuo hace de tales condiciones.

3. Contenido del Trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso o producto, y la valoración que la persona hace de esas condiciones.

Schvarstein (2002) afirma que la organización convocante es el espacio privilegiado para visualizar entonces la dialéctica producido-productor en el sujeto. Es allí donde se produce la confrontación, el pasaje, la necesidad de síntesis entre el deseo de ejercer un rol protagónico y transformador, y los límites que impone el contexto en el cual se interviene. En un continuo proceso en espiral se procesa el significado de pertenencia como un elevado compromiso ético. Cabe aclarar que si bien el contenido del trabajo es un factor externo la organización convocante es una construcción del sujeto. Pertenece en términos del principio de pluralidad fenoménica enunciado por Pichon Riviere, es decir que es la representación de una parte del mundo externo, en el mundo interno del sujeto. En la construcción que el individuo hace de esta organización pone de manifiesto el nudo argumental constituido por los límites que la organización al sujeto y su intento de recuperar aquellas cosas fundantes de su subjetividad. (p.97)

4. Salario: Este factor trata de las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Dependiendo de su grado y modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia.

“Un estudio de 2006 reveló que si bien sólo 45% de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento, el 71 por ciento de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal”. (Robbins, 2010, p. 227).

“No necesitamos premios, bonificaciones o sistemas a destajo para poder trabajar. El trabajo a destajo y otros esquemas similares solo tienen por efecto alentar a la gente para que trabaje a pesar de las fuertes condiciones inhibitorias: mala organización, mala administración, procesos



de promoción profesional contrarios a los requeridos, remuneración diferencial poco equitativa, temor al desempleo". (Jaques, 2000, p.62)

5. Promoción: Es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de una organización. (p.9)

Según los autores citados y sus diferentes teorías sobre la motivación es importante en toda persona su relación con su factor interno como el externo de su lugar de trabajo. La importancia en destacar la relación que hay entre el factor interno (subjetivo) de la persona, como el exterior (condiciones de trabajo). Podemos afirmar como principal necesidad; las personas deben satisfacer sus necesidades básicas como la alimentación y necesidades de supervivencia como especie humana. Luego podrán acceder a otras necesidades más elevadas en la escala dirigidas propulsión de su motivación.

Las teorías motivacionales citadas afirman a los trabajadores centrados en logros: La teoría de Ulrich, Chiavenato, Herzberg, Maslow, McClelland y Toro Álvarez, dan cuenta de la motivación como una actividad de crecimiento y logros personales para concretar objetivos de auto realización como lo es el conocimiento, por ejemplo. Para luego aplicarlo en un ámbito exterior, colectivo y organizacional que logre aprovechar ese conocimiento nuevo.

## **2.7 La motivación en las organizaciones del Estado**

Argyris (2009) habla en *Los hábitos defensivos en el Estado* que hay mucha bibliografía que intenta explicar que la conductas "informal" o "política" en las organizaciones públicas o estatales puede inhibir el desempeño o aprendizaje de la organización. Por ejemplo Halperi (1974) escribe que los proyectos protegidos por determinados funcionarios y los juegos defensivos en las organizaciones gubernamentales casi nunca se hacen explícitos pero de todos modos los participantes lo entienden perfectamente, que los desafíos personales a menudo se ocultan tras las apariencias de algo distinto, que la gente puede adoptar la posición

opuesta a la que prefiere, si ésta última se considera incorrecta y que en general aceptan estas reglas como necesarias para sobrevivir.

Y luego de citar algunos ejemplos como el anterior este autor plantea: “¿Qué podemos inferir de estos ejemplos acerca del modo como se administran las reparticiones estatales? Y responde: “el impedimento de las políticas, prácticas y conductas descriptos fue inhibir la detección y corrección de errores. El problema secundario es el impedimento para solucionar problemas y tomar decisiones. Esta consecuencia condujo a un efecto de tercera instancia: un desempeño menos efectivo de la organización. (p.38).

Estas rutinas defensivas comunes en los organismos estatales responden a un modelo mental que responde a valores típicos de las empresas burocráticas, que crean condiciones para la desmotivación del empleado. Un cambio de modelo que pueda incorporar nuevas prácticas como las ISO 9001, requiere un cambio de modelo mental.

El modelo de control unilateral según los trabajos de Argyris y Schön (1974 y 1978) tiene importantes barreras a la evolución futura en entornos de creciente complejidad y velocidad de cambio. El modelo de control unilateral inhibe la efectividad, flexibilidad, innovación, calidad, rentabilidad y supervivencia de la organización. “lo opuesto al modelo de control unilateral es el modelo de no control, cuya estructura es notablemente similar al modelo de control unilateral. Ambos tienen el mismo objetivo central e idénticos supuestos: mantener el control final (pero aparentando ser participativo) y evitar la expresión de juicios y sentimientos negativos para no poner en aprietos a los demás” (Kofman, 2001, p.301)

### **2.7.1 Supuestos del modelo de control unilateral**

- Soy racional veo las cosas tal cual son: mi punto de vista es objetivo, no está obnubilado por la emoción.

- Soy accesible y adaptable (pero solo si me ofrecen argumentos que yo considere lógicos)

- Los demás son inaccesibles, irracionales e inadaptados: la mejor forma de no quedar atrapados en sus ideas es evitarlos (haciendo un puente y resolviendo en problema con sus superiores)

- Las opiniones de los demás son inmodificables: Hay que quitar a estos opositores del medio, ya que sus limitaciones son un estorbo a la acción efectiva.

- Los errores son merecedores de castigo

### **2.7.2 Estrategias del modelo de control unilateral**

- Definir metas unilateralmente y perseguirlas sin aceptar influencias de los demás.

- Ganar a toda costa: asumir que cambiar de idea es una señal de debilidad.

- Compartir solo información que apoye el propio punto de vista.

- Dar incentivos externos para asegurarse acatamientos

- Minimizar los sentimientos

#### **2.7.2.1 Tácticas del modelo de control unilateral**

- Diseñar y administrar unilateralmente la tarea y el proceso: apropiarse y controlar la tarea, planificando en secreto y a solas, las acciones.

- Proteger a los demás (y así mismo) siendo abstracto y reprimiendo los sentimientos: Dejar espacio para múltiples interpretaciones. Retener información para proteger a los demás, decirles mentiras piadosas. Actuar como si la persona necesitara ser protegida, ya que no tiene la madurez necesaria para aceptar la verdad.

-Reafirmar el propio punto de vista dando por sentado la verdad del razonamiento que lo sustenta.

- No indagar en los puntos de vista de lo demás.

- Adoptar el papel de víctima, colocando en los demás el 100 % de la responsabilidad de los problemas.

- Mantener los temas controvertidos fuera de discusión, pero aparentar que todo es discutible.

- Evitar la confrontación.

Según Nieto (1984) los principales factores de distinción podemos señalar:

1. Los factores ambientales. Se considera que las organizaciones públicas están sujetas a una menor exposición al mercado que las privadas y que, en consecuencia, poseen menores incentivos a la eficiencia. Las organizaciones públicas dependen de una serie de requisitos legales, no actúan en un mercado libre, sino que están a expensas de la voluntad política. La contención del gasto público para mantener la inflación es una demanda que preocupa a todos los estados de volver a sus organizaciones administrativas más eficientes, los estados mantenían sus ineficiencias con las ineficiencias de las empresas privadas que aportaban al estado, los impuestos de sus trabajadores de sus nóminas sobre dimensionadas, pero desde los 80 al 2010 en los países desarrollados la productividad se duplicó, no acompañando el estado esto niveles de eficiencia.
2. Los intercambios entorno-organización en las organizaciones públicas son de naturaleza coercitiva y sujetas a las expectativas de opinión de los ciudadanos. En las privadas están vigentes con mayor ímpetu otros valores como la responsabilidad, la necesidad de un funcionamiento eficaz para subsistir, etc.
3. Las estructuras y procesos internos, donde la "equidad" es el principio fundamental en las organizaciones públicas. Equidad es sinónimo de eficacia en la actuación administrativa. Las estructuras son jerarquizadas con unos

procesos internos esencialmente rígidos según la norma que les da significado y vitalidad, evitando las innovaciones que puedan alterar los procedimientos establecidos. Las organizaciones privadas perviven gracias a la adaptación de sus procesos a las necesidades del mercado, por lo que su estructura y procesos internos tienden a ser flexibles e innovadores.

4. Los recursos humanos de una y otra organización presentan actitudes diferenciadas, dotados de una estructura de incentivos y remuneraciones características según hagamos referencia a uno u otro tipo de organización. Los empleados públicos suelen mostrar niveles inferiores de satisfacción en el trabajo, de compromiso organizativo y de motivación en general. Con relación a los directivos por ser políticos generalmente, funcionan con unas perspectivas laborales limitadas en el tiempo, con incidencia directa en factores como la planificación, la incorporación de medidas de mejoras a medio plazo, dificultad en la medición de los objetivos. A diferencia de las organizaciones privadas en las que prima el afán de lucro como medio de subsistencia, en las organizaciones públicas la actividad está regida por el bien común de todos los ciudadanos. (p.28). Es un sistema de trabajo altamente burocratizado, como ya mencionamos, un poder jerárquico acostumbrado a una forma rutinaria repetitiva. Ahora bien, en ocasiones los dirigentes políticos de estas instituciones tienen el deseo de modernizar el aparato estatal, introduciendo medidas que funcionaron en organizaciones privadas, se copian “modelos” o “recetas” que fueron efectivas en otras organizaciones con vista a mejorar la productividad y la motivación de sus trabajadores.

Ramírez (2001), menciona la sociología de Max Weber para establecer las bases teóricas de la burocracia. Dichas bases las resume diciendo que en ella “rige el principio de atribuciones oficiales, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo. En las organizaciones se hace necesario regular todas las relaciones con las que puede interactuar un empleado, presidido por el afán por normativizar todas las áreas de la organización.

En este sentido, como señala Weber (1993), “la actividad burocrática, por lo menos toda actividad burocrática especializada presupone normalmente un concienzudo aprendizaje profesional. Esto resulta válido tanto para los jefes como para los empleados modernos de una empresa privada, así como para los funcionarios públicos” (p.208)

El mantenimiento de una actitud indolente y pasiva de los empleados ante este tipo de trabajo puede concluir en lo que Barnard define como “zona de indiferencia”. En ella las órdenes son aceptadas sin mayor problema y en mayor medida si tiene que hacer frente a una situación de presión. Se valoran más otros aspectos como la comodidad en el puesto, evitar el enfrentamiento ante la falta de eficiencia de otros compañeros o directivos. Barnard (1972) desarrolló un planteamiento de la burocracia preocupándose más por las relaciones formales sobre la elaboración y obediencia de las normas, que por el proceso de aceptación de estas por los empleados. Todo ello produce una serie de consecuencias informales en la estructura burocratizada que no pueden ser solucionadas desde un planteamiento mecánico de la organización (p.167). En este sentido, se encuadra el estudio realizado por Kliksberg (1973) sobre los movimientos irracionales de la burocracia, proponiendo que, ante un trabajo excesivamente normativizado, una modificación de las circunstancias reales que rodean a dicho trabajo hace que los funcionarios no la tengan en cuenta y sigan comportándose disciplinadamente, con los consiguientes efectos de ineficiencia y desmotivación. (p.163)

Cuando una organización es más detallada y definida mayor resulta su dispersión cognitiva. Los principios como unidad de mando, staff y línea, centralización y control son básicos tanto en las burocracias centralizadas como la forma modificada de organización fraccionada donde varias unidades pueden trabajar de manera semiautónoma bajo la supervisión y control de una autoridad superior, esta descentralización no puede zanjar situaciones apuradas del día a día. La habilidad de modificar esta clase de descentralización ha avanzado durante el curso de siglo XIX a través del diseño de sofisticados sistemas y gestión de la información (MIS) que se utilizan a menudo para establecer el control "de arriba abajo" preconizado por las teorías clásicas.

Los métodos de la organización mecanicista los vemos en las áreas de calidad y métodos de las organizaciones burocráticas. Otro punto intermedio en la organización por procesos y la organización funcional, lo representan las organizaciones que manejan la administración de calidad total a través de la mejora continua. En este tipo de organizaciones, los procesos se configuran de forma centralizada, se basan en la integración de las actividades de todo el personal para el logro de objetivos claves para un entorno cambiante y, asimismo, se intenta innovar. Esta coordinación origina que tanto las actividades como las personas generen una conducta consistente orientada hacia los objetivos de la organización. La dirección permite calcular la diferencia entre lo que realmente se hace y lo que debe hacerse. Una vez que se detecta esa brecha se debe coordinar al personal y las tareas necesarias para acortar esa diferencia.

Para aplicar este tipo de dirección es fundamental tener una organización paralela a la organización formal para hacer la mejora. Por este motivo, la planificación y el control mediante mediciones estadísticas son los procesos estandarizados que se utilizan como base para llevar adelante y monitorear las mejoras.

La relación jerárquica de la organización formal se convierte en una red de trabajo en la organización paralela. De la misma manera los principios formales tanto de disciplina como de supervisión basados en resultados se reemplazan en la organización paralela por el aprendizaje mutuo y el diagnóstico.

La estandarización de los procesos constituye una competencia central de la organización en estudio, asemejándose a un modelo organizacional burocrático, buscar la eficiencia y disminuir la variación es uno de los objetivos primordiales, estas organizaciones utilizan la estandarización y la estabilidad para transferir la innovación individual y grupal en un ambiente de amplio aprendizaje organizacional, la estandarización es cambiada por la innovación, la cual es incorporada creando nuevos estándares. Sin embargo, la introducción de estos cambios no es tan rápido, sino que es cuidadosamente evaluado, hecho que genera demora en el proceso de estandarización.

En este sentido se adopta una nueva visión del trabajo, con una orientación más centrada en fortalecer los sistemas de valores y la dimensión participativa del

funcionario que en la pura utilización de medios técnicos, integrando estos segundos en las necesarias dimensiones motivacionales y productivas de los empleados. Todo ello tiende a conseguir que el funcionario trabaje con un grado de confianza necesario para el desempeño de su trabajo, que facilite la adaptación a las normas formuladas por la organización. Si esto no es así, provoca en la mayoría de los casos insatisfacción, sentimientos de ineficacia y desconexión con los objetivos de la organización, reduciendo la personalidad del funcionario a la mera sumisión disciplinaria, al mismo tiempo que aumenta la distancia social con respecto a la jerarquía que establece los objetivos. Desde este enfoque se pueden concebir los distintos aspectos que rodean el sistema de incentivos del funcionario.

Diseñando una serie de mecanismos de incentivación que mantengan activados la conducta hacia la productividad y eficiencia del empleado.

## **2.8 Las ISO 9001**

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la organización internacional de normalización (ISO). Las normas recogen tanto el contenido mínimo como la guías y herramientas específicas de implementación de los estándares de calidad de los productos o servicios de las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan, conocidos como ISO 9001. Entendemos como calidad, a aquella que describe lo que es bueno, por definición todo lo que es de calidad supone un buen desempeño.

### **2.8.1 Las ISO 9001 y la Motivación**

La gestión de la calidad total es una herramienta poderosa que muchas empresas japonesas han adoptado con eficacia para obtener una ventaja competitiva (Womack Jones y Roos, 1990). Los escritos sobre calidad total estipulan que los empleados deben participar en el proceso de calidad total. (Demming, 1986). Aunque el método de la calidad total enfatiza la participación de los empleados, esta



participación se limita a hacer sugerencias y controlar ciertos elementos del proceso de producción y control de calidad. No sugiere que las organizaciones se reestructuren para otorgar a los empleados la información, el conocimiento, el poder y las recompensas que les darán experiencias en los negocios. En cambio, los empleados reciben información, conocimiento y poder para mejorar ciertos elementos de los procesos laborales. Cuando se instala un sistema de calidad total, se crean nuevos programas de capacitación y grupos paralelos. Se modifica la conducta de los gerentes y se desarrollan nuevos sistemas de información. Estos cambios son significativos, pero no tan grandes como los que se requieren para avanzar. Muchas organizaciones que utilizan el método de la calidad total permanecen dentro del modelo jerárquico y mantiene una estructura formal. Este método no requiere ni respalda equipos autónomos que sean responsables de tareas significativas, ni requiere ni respalda recompensas económicas que se vinculen con el éxito de la organización.

Las normas ISO es popular y cómoda para muchas empresas donde se practica la gestión tradicional. Un programa de calidad total puede representar el primer paso hacia la gestión participativa. Si una gestión jerárquica es la más adecuada para la actividad que desarrolla la empresa, la gestión de calidad total puede lograr las mejoras de desempeño que se requieren. Pero si la organización realiza tareas complejas, enfrenta un contexto turbulento. La gestión participativa es la mejor opción. El método participativo tiene un potencial para entusiasmar a los empleados del cual carece la calidad total, con su rigidez, su disciplina y sus estructuras jerárquicas. (Lawler, 1996, p.439).

Champy (1995) señala:

Las orientaciones culturales requeridas por la nueva estrategia de calidad, entendidas como el nuevo esquema de valores propuesto por la gestión por procesos. Considera como valores básicos de la nueva estrategia la orientación media tendiendo a rendir siempre al más alto grado de competencia; tomar la iniciativa y correr riesgos; adaptarse al cambio, tomar decisiones; trabajar en cooperación como equipo; ser abiertos especialmente en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos; confiar y ser dignos de

confianza ; respetar a los demás y a nosotros mismos; responder de nuestros actos y aceptar la responsabilidad; juzgar y ser juzgados, recompensar y ser recompensados. (p.91)

Berry (1992) señala que el desarrollo de un programa de gestión de la calidad total supone un cambio cultural importante, matizando que se puede esperar que sea un proceso de cambio cultural a largo plazo que necesita planificación paciencia y perseverancia para hacerlo correctamente. Propone un enfoque para el cambio de arriba hacia abajo, ya que considera que a lo que se refiere a un cambio cultural, nada transmite un mejor mensaje al resto de las personas de una empresa que la acción de la gerencia. Muchos autores han sugerido o planteado que lo que se pretende con la Gestión de la Calidad Total es un cambio cultural organizacional importante Zeitz enumera 10 dimensiones culturales que apoyan o facilitan la calidad total:

Buena comunicación entre la alta dirección y los empleados

- Empowerment
- Confianza entre mandos y empleados
- Clima que fomenta el desarrollo de nuevas ideas relacionadas con los métodos de trabajo y productos.
- Cohesión social entre los empleados
- Clima que fomenta la resolución efectiva de conflictos
- Justicia en el establecimiento de recompensas
- Identificación de los empleados con los intereses organizacionales (compromiso)

“Kekäle (1998) considera que existen tres tipos básicos de organizaciones que se diferencian por su cultura:

Los tipos de cultura presentados por Kekäle son: tipo “Orientación a reglas”, tipo “orientación a relaciones” y tipo “liderazgo innovador”, planteando –basándose en la tipología de la British Quality Association también tres tipos de herramientas de calidad o aproximaciones de calidad (“duras”, “blandas” y “mixtas) (p.65)

En los enfoques más hard, con énfasis en el modelo de control unilateral (control sistemático de la reducción en los aspectos de la producción y el trabajo, estableciendo normas de resultados y usando procedimientos estadísticos; la adopción de sistemas de calidad según la normativa ISO 9000 sería apropiado a este enfoque), la mejor calidad se consigue a través de la determinación de normas o criterios de resultados y controlando y midiendo sistemáticamente el trabajo realizado. El control unilateral sobre los trabajadores apunta a la división del trabajo, donde a la fuerza de trabajo ejecuta el trabajo sin poder de decisión sobre el mismo. Este modelo no deja de ser el modelo clásico, pero con mucho más control a través del proceso de estandarización que genera el cumplimiento de las normas de calidad, manteniendo el mismo nivel de desmotivación de las organizaciones tradicionales.

Un enfoque orientado a los estilos de dirección abierto, la responsabilidad es delegada y se da un incremento de la autonomía de la persona, la calidad es determinada por el cliente y que los productos son específicos del cliente.

Cuando los problemas surgen, dada la autonomía y los estilos de dirección abiertos, los empleados están comprometidos para aprender nuevas formas necesarias para solucionarlos.

- En el enfoque “mixto” que integre las dos anteriores. Trabajadores y los supervisores cooperan en encontrar soluciones a los problemas que estropean el desempeño.

De acuerdo con las características generales de las empresas gestionadas según el paradigma predominante en los años 50-60 (y todavía en uso generalizado según nuestra opinión), paradigma anterior al de la calidad, cuyas presunciones básicas parecen coincidir con las que se encuentran en la base de los enfoques “duros” de la calidad, la introducción de un sistema de calidad según la normativa ISO 9000:1994 no conllevaría esencialmente cambios en el nivel más profundo de la cultura, en el de sus presunciones básicas. Sin embargo, la adopción de la Gestión de Calidad Total a través de un Modelo de Calidad Total como el Modelo Europeo de Excelencia (que podría ser clasificada como enfoque “mixto” o “blando”) y de la normativa ISO 9000: 2000 sí que comporta cambios en las presunciones

culturales básicas de la mayoría de las organizaciones o empresas que son gestionadas mediante el paradigma clásico. Sin embargo, Argyris destaca un límite fundamental y es que no aborda las interacciones dinámicas que existen en los sistemas complejos, interacciones que hace difícil de responder a las preguntas acerca de la relativa importancia de las múltiples causas de los defectos de un proceso.

Como conclusión debemos resaltar que la ISO 9001 como factor motivacional, depende del diseño organizacional, como mencionamos en un sistema burocrático duro solo alienta la inflexibilidad y el control, factores contrarios a la motivación. Las ISO 9001 inserta en un enfoque sistémico, sea un diseño matricial alienta la verdadera organización por procesos que significa establecer responsabilidades transversales, rediseñar constantemente la estructura a los distintos proyectos que continuamente demandan a las distintas comisiones del estado.

## **2.9 Hacia un empleado público de calidad**

Daveiro y Lemos (2008) en su publicación “El asesoramiento legislativo” hacen Hincapié en la necesidad de cuerpos de asesores esencialmente técnicos y políticamente neutrales. “La innovación requiere una configuración que sea capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyectos AH HOC que funcionan sin tropiezos”. (Mintzberg, 1983, (p.209). A partir de la necesidad de un parlamento eficiente, en un contexto político donde la actividad legislativa se torna cada vez más compleja y son estos empleados los que asesoran en las leyes y en la toma de decisiones a los legisladores. Daveiro & Lemos (2008) “Todas las exigencias técnicas al Parlamento deben canalizarse a partir de una participación constante y permanente de grupos de asesores, con una clara visión institucional de sus funciones” (p.220).

Es necesaria una metodología acorde a la institución para seguir implementando niveles de calidad y eficiencia. También lo autores nombrados consideran necesario un aparato burocrático autónomo e independiente del

gobierno, para llevar adelante funciones con objetividad, imparcialidad y neutralidad del poder político de turno. Teniendo en cuenta la capacidad de su persona y el mérito para ocupar un lugar.

Para Daveiro y Lemos los legisladores debería armar grupos de trabajo técnicos sustentados en la profesionalidad y especificidad de sus miembros, dotándolos de las herramientas necesarias para contribuir con las definiciones política que el legislador deba tomar.

El asesoramiento de expertos en diferentes áreas permitirá contar con una visión inter y multidisciplinaria que redundará en una bien elaborada norma que permitirá se adecuada interpretación y aplicación (Daveiro y Lemos, 2008, p.227). De alguna manera los autores hablan en este caso de la importancia de los asesores para mejorar la calidad institucional del congreso. El diseño organizacional adecuado es la adhocracia, esta es una estructura altamente orgánica, alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal, una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyectos para hacer su trabajo ; una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, en y entre estos equipos; y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff” (Mintzberg, 1983, p.210)

Muchas veces la falta de interés y motivación frente a la posibilidad de capacitaciones de los trabajadores afecta al nivel de profesionalización de la institución. Además, la forma con que se reclutan los empleados es infinitamente variada, ya sea por un legislador, directivos o los sindicatos que la integran. Hay criterios irracionales que tienen que ver con afinidad a un partido político, clientelismo político, militancia y activismo, ser amigo o familiar.

Como consecuencia de estas formas de reclutamiento se pueden observar distintos problemas: percepciones erróneas o negativas por parte de la sociedad frente a los trabajadores (ñoquis); dificultad para que los proyectos como “consumo

final del proveedor externo” sean de una alta calidad técnica o propuestas alternativas y la ineficiencia de la administración sin poder ser eficaz ante la demanda de la ciudadanía.

## **2.10 Aprendizaje con la Experiencia**

El enfoque de aprendizaje en la acción encuentra su sustento teórico en el proceso de construcción del conocimiento. Cortese (2015) siguiendo la línea de pensamiento de Kolb expresa que el aprendizaje experiencia es un proceso en el cual se crea conocimiento transformando la experiencia. Consta de cuatro fases; experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

La experiencia concreta supone la capacidad de percibir situaciones concretas desde diferentes puntos de vistas. La observación reflexiva, implica integrar observaciones inconexas, crear modelos y razonar de manera inductiva. Conceptualización abstracta: Producto característico del razonamiento deductivo, se centra en la aplicación de teorías. Experimentación activa: busca poner a prueba las teorías mediante su aplicación.

Cortese (2015) sostiene:

Cada uno de nosotros desarrolla un estilo de aprendizaje que tiene algunos puntos débiles y otros fuertes. Algunos se destacan participando de las experiencias, pero pueden fallar en la observación reflexiva de las mismas. El grupo cuando genera el clima que deriva en cohesión, puede resolver los puntos débiles, apalancándose en los fuertes de sus miembros y alcanzar el aprendizaje efectivo (p.53).

Los empleados de planta permanente con más experiencia (con varios años dentro de la organización) son las personas que acceden a cargos políticos o de carrera por su experiencia misma y el conocimiento del trabajo dentro del Senado.

Sería ideal y benefactor para la satisfacción del personal que además de su experiencia como dice Cortese, sumen las observaciones reflexivas creando un

mejor clima de trabajo dentro de sus direcciones, haciendo participar y escuchando a sus equipos de trabajo. De esta manera conseguir que los decisores y o directores puedan discutir con los responsables provisorios o políticos nuevos esquemas para su personal, mejorando el clima laboral y los temas que impactan en la organización y afectan a sus trabajadores. Pudiendo así, motivar y conseguir cambios organizacionales que beneficien a los miembros que trabajan día a día.

En el presente capítulo hemos desarrollado los conceptos que sustentan a la presente investigación. Hemos basado nuestra base teórica en el concepto de motivación y nivel de satisfacción de los empleados de una organización. Y su desarrollo dentro de un ámbito estatal.

Tomamos a Chiavenato (1999) para mencionar que uno de los principales problemas de una organización es encontrar la forma de motivar al personal, el cual, representa un desafío que debe enfrentar la gestión de RR.HH. Por otro lado, mencionamos Nash para poder hablar sobre satisfacción laboral, siguiendo con la teoría bifactorial de Herzberg (1959), se señala que existe una relación entre los factores motivacionales intrínsecos y la satisfacción laboral, así como entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Por su parte, según Robbins (2004) los empleados tienden a preferir los trabajos en que pueden usar sus habilidades. Krieger (2001) detalla el motivo como todo aquello que impulsa al individuo a actuar de forma determinada al igual que Solana (1993) expresa que la motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Continuamos con Maslow para plantear sobre los cambios que pueden tener las personas en sus motivaciones, ubicándolas en necesidades, cada individuo puede ir desde las más básicas a las más complejas. La teoría de Toro Álvarez, a su vez, menciona importantes aspectos para el trabajador, aunque de manera distinta a Maslow. Ya que no menciona las necesidades primarias de la pirámide, pero aborda las condiciones motivacionales. Las teorías motivacionales que hemos mencionado, tanto, la teoría de Ulrich, Chiavenato, Herzberg, Maslow, McClelland y Toro Álvarez, dan cuenta de la motivación como una actividad de crecimiento y logros personales para concretar objetivos de auto realización como de conocimiento. Para luego

aplicarlo en un ámbito exterior, colectivo y organizacional que logre aprovechar ese conocimiento nuevo.

Todo lo aquí mencionado nos sirve para poder relacionarlo y aplicarlo en organismos públicos, es decir, indagar sobre la motivación en las organizaciones del Estado.

Ulrich y Yeung (2020) por su parte, brindan a los líderes de las organizaciones las herramientas imprescindibles para innovar, y tomar las decisiones indicadas para gestionar los objetivos propuestos por la organización. Para estos autores, los profesionales de RR.HH. necesitan reinventarse continuamente, con un enfoque emergente en la creación de capacidades en todos los niveles de la organización.

Argyris (2009) habla sobre los hábitos defensivos en el Estado. Este autor señala sobre rutinas defensivas comunes en los organismos estatales que responden a un modelo mental, responden a valores típicos de las empresas burocráticas, que crean condiciones para la desmotivación del empleado. Para ello, los escritos sobre calidad total estipulan que los empleados deben participar en el proceso de calidad total dentro de la organización. El método participativo tiene un potencial para entusiasmar a los empleados del cual carece la calidad total, con su rigidez, su disciplina y sus estructuras jerárquicas. Por eso, las ISO 9000 son un modo de cumplimentar ese objetivo. Conocemos a las ISO 9000 como un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la organización internacional de normalización (ISO).

Con todo lo dicho aquí, y con las fuentes consultadas nos proponemos alcanzar un modelo de empleado público de calidad partiendo de la necesidad de un parlamento eficiente, en un contexto político donde la actividad legislativa se torna cada vez más compleja y son estos empleados los que asesoran en las leyes y en la toma de decisiones a los legisladores.

A continuación, se abordará la presentación de la organización, su estructura y dinámica particular.



## **Capítulo III: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1 Identidad e imagen social de la organización**

Dada la relevancia de la organización desde el punto de vista legislativo, político, social, económico, para el país que habitamos, resulta necesario plantear ciertas cuestiones vinculadas a su identidad e imagen, que guardan relación con la problemática abordada en la Tesis, las motivaciones de estima y autorrealización y su satisfacción en el personal de la misma.

En la presencia de motivaciones hacia el trabajo juega un papel relevante la identidad e imagen social de la organización en la que la tarea se desarrolla, contribuyendo o no a la satisfacción en pertenecer, ser parte de la misma.

Y cuando esa organización es significada por sectores sociales, representativos de la opinión pública y política de la Nación, como susceptible de desconfianza y críticas sobre su accionar y legitimidad, se presenta para un investigador científico, en un campo privilegiado de exploración e indagación acerca de su papel para las unidades de análisis evaluadas, el personal de planta

permanente del Senado, a través de la implementación de los recursos metodológicos definidos para tal fin. Investigación que no ha sido abordada hasta el momento.

Como se titula en la siguiente nota del año 2021; “40% de aumento en los sueldos del Congreso: el desprecio hacia quienes hoy sufren por la cuarentena”. (<https://www.infobae.com/opinion/2021/06>)

### **3.2 El contexto organizacional**

La institución estudiada cuenta con un intercambio de personas por los cambios establecidos del organigrama cada 4 años. En el Estado sucede, porque como mencionamos en el problema son sus jerarquías las que están en movimiento constante.

Más allá de la complejidad y lucha de poderes que se presenta en las acciones políticas hay cierta desconfianza entre compañeros de trabajo y posibles movimientos internos. En las instituciones del Estado: un ministerio, el poder legislativo o el judicial deben seguir funcionando con sus respectivos empleados, por lo que se desprende la reflexión que el Estado no puede dejar de dar respuesta o paralizarse por falta de organización, cambios políticos, o rotación de autoridades en cargos políticos. Nos encontramos con la certeza que el Estado debe seguir funcionando y que los equipos políticos tienen variaciones frecuentes que afecta al personal permanente.

Es de gran importancia investigar qué sucede con la motivación a partir de los cambios jerárquicos, tantos internos y fluctuaciones externas. En esta organización el empleado tiene la posibilidad de continuar trabajando en ella, llevando sus conocimientos a otras áreas.

Por ejemplo, en los casos de los asesores pueden rotar al cumplirse el mandato de un senador, pasar a desarrollar sus tareas en una comisión, con otro senador o algún área distinta de la institución, dependiendo de sus conocimientos y relaciones socio políticas.

### **3.3 Características de la Organización Analizada**

En la presente investigación proponemos analizar la situación motivacional en los trabajadores de planta permanente, dicho análisis se hará en el Honorable Senado de la Nación Argentina, lugar conocido como órgano político en el que están representados los distintos territorios de un país, y que se encarga de perfeccionar, aceptar o rechazar los proyectos de ley que propone los distintos poderes del Estado como también la cámara baja de diputados.

El sistema de gobierno argentino es republicano, representativo y federal, según lo establece la Constitución Nacional (CN).

Las funciones del Poder Legislativo son cuatro: legislativa (elaborar y sancionar leyes), de control (controlar los poderes Ejecutivos y Judicial), de representación (los diputados representan al pueblo de la Nación y las provincias son representadas por los senadores), de legitimación (la Ley emana de un cuerpo legítimo dado por el voto popular). Las funciones mencionadas son ejercidas a través de procedimientos establecidos constitucionalmente.

El Senado está compuesto por 72 senadores que representan a las 23 provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo electos 3 senadores por cada provincia por período de 6 años consecutivos. Los miembros por distrito se renuevan un tercio cada dos años y esta cámara es presidida por el vicepresidente de la nación.

Los gobiernos y representantes se eligen por mandatos de tiempo. Luego de la reforma constitucional de 1994 se eligen cada 4 años con la posibilidad de una reelección. La principal autoridad de la cámara alta (vicepresidente) es reelegida cada cuatro años junto con el presidente de la nación, el vicepresidente será el presidente del Senado de la Nación (mayor figura en el organigrama).

El senado de la nación se encuentra en la calle Hipólito Yrigoyen 1849, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### **3.4 Función de la Organización**

El Congreso ejerce su función legislativa a partir de la deliberación y sanción de leyes que tengan en cuenta el bien común de todos los habitantes, para lo cual pueden también modificar la legislación preexistente. La Constitución Nacional determina las atribuciones del Congreso, las cuestiones sobre las cuales puede y debe legislar, así como sus limitaciones. También establece la relación entre los distintos poderes, que es clave para fortalecer el sistema republicano. La participación del Congreso y del Poder Ejecutivo en la formación y sanción de las leyes es un ejemplo de ello.

Además de legislar, el Congreso tiene la función de ejercer el control del Poder Ejecutivo. Entre otras atribuciones, ese control incluye el pedido de informes, las interpelaciones, la actuación de la Auditoría General de la Nación -dependiente del Congreso-, la posibilidad de solicitar juicio político y la aprobación de las Cuentas de Inversión. La publicidad de sus actos es otra de las tareas clave del Congreso ya que permite a la ciudadanía evaluar el cumplimiento del mandato conferido.

Es importante también señalar que, desde la reforma constitucional de 1994, el jefe de Gabinete de Ministros tiene la obligación de concurrir periódicamente al Congreso para informar acerca de la marcha del Gobierno. Este informe se realiza alternadamente, un mes en cada Cámara del Congreso.

### **3.5 Conformación del Senado**

La Cámara de Senadores se encuentra compuesta por 72 senadores, a razón de tres por cada provincia y tres por la Ciudad de Buenos Aires, correspondiendo dos bancas al partido político que obtenga el mayor número de votos y la restante al partido político que le siga en número de votos.

Esta cámara se renueva por partes: un tercio de los distritos cada dos años. La duración de los mandatos de los senadores es de seis años y pueden ser reelegidos indefinidamente.

Son requisitos para ser elegido senador tener la edad de treinta años, haber sido ciudadano de la Nación seis años y ser natural de la provincia por la que se postula o tener dos años de residencia inmediata en ella.

### **3.6 Facultades y Reglamentos de la Organización**

El Honorable Senado de la Nación Argentina (HSNA) se rige principalmente por su estado constitucional y el reglamento interno. Recae en la presidencia del senado la responsabilidad y el deber de la correcta aplicación. Siendo ambos dos CN/ reglamento, su cultura organizacional y su misión.

Constitución Nacional:

Art. 57º.- El vicepresidente de la Nación será presidente del Senado; pero no tendrá voto sino en el caso que haya empate en la votación.

Art. 58º.- El Senado nombrará un presidente provisorio que lo presida en caso de ausencia del vicepresidente, o cuando éste ejerce las funciones de presidente de la Nación.

Reglamento: Título III - PRESIDENCIA

Atribuciones del presidente en el Artículo 32 – Algunas de las principales atribuciones y deberes del presidente son:

- a. Llamar a los senadores al recinto y abrir las sesiones desde su sitial;
- b. Girar los asuntos entrados previa asignación de destino y dar cuenta de los mismos en la primera sesión que se realice, en el orden establecido por el artículo 187;
- c. Mantener, de conformidad al Reglamento, el orden en la Cámara, dirigir las discusiones, y llamar a la cuestión y al orden y proponer se pase a cuarto intermedio;
- d. Proponer las votaciones y proclamar su resultado;
- e. Recibir y abrir los pliegos dirigidos a la Cámara;
- f. Hacer citar a sesiones ordinarias, especiales y extraordinarias;

- g. Proveer lo conveniente al mejor funcionamiento de las Secretarías;
- h. Proveer todo lo conducente a fin de garantizar la seguridad y vigilancia de todas las dependencias de la Cámara;
- i. Presentar a la aprobación de la Cámara los presupuestos de gastos y sueldos de la misma; con copia al senador que haya formulado las manifestaciones suprimidas, a efectos de que la Dirección de Taquígrafos archive la misma como constancia junto con la correspondiente versión original;
- j. Distribuir las funciones entre los secretarios, en la forma más conveniente, según las necesidades del servicio;
- k. Proveer lo necesario a fin de garantizar el registro de audio y video, la transmisión de las sesiones y la política comunicacional de la Cámara;
- l. En general, hacer observar este reglamento en todas sus partes y ejercer las demás funciones que en él se le asignan.

### **3.7 Facultades Constitucionales**

El Senado de la nación cuenta con las facultades de la Constitucional Nacional, del Art.57º.- El vicepresidente de la Nación será presidente del Senado; pero no tendrá voto sino en el caso que haya un empate en la votación.

Art.58º.- El senado nombrará un presidente provisorio que lo presida en caso de ausencia del vicepresidente, o cuando éste ejerce las funciones de presidente de la Nación.

Además, cuenta con su propio reglamento, donde en el título III – Habla de las atribuciones del presidente de la cámara como máximo autoridad dentro de la organización política y administrativa de la cámara alta.

#### **3.7.1 Período de sesiones**

Ambas Cámaras del Congreso se reúnen en sesiones ordinarias, que son inauguradas por el presidente de la Nación el 1º de marzo y se extienden hasta el

30 de noviembre de cada año. No obstante, el Poder Ejecutivo Nacional puede convocar a sesiones extraordinarias o prorrogar las sesiones ordinarias. En el primer caso, el presidente de la Nación determina el temario a tratar, mientras que en el segundo las cámaras tienen libre iniciativa.

Tabla 1

Organigrama del HSNA



Nota: Recuperado de “Web del Honorable Senado de la Nación Argentina”:  
<https://www.senado.gob.ar/autoridades>

Se detallan en la tabla 2, las principales Secretarías del organigrama, la superior jerárquicamente que es la “Presidencia del Senado” y la “Secretaría Administrativa” ya que contiene en su interior, tanto la “Dirección General de Recursos Humanos” y la “Dirección de Administración de Personal”.

*Tabla 2*

Presidencia del Senado – Org.





Nota: Recuperado de "Web del Honorable Senado de la Nación Argentina":  
<https://www.senado.gov.ar/autoridades>

### **3.8 Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos en la Administración. Su condicionante político-administrativo**

El proceso descentralizador debería realizarse no sólo a nivel presupuestario, de forma que distintos servicios bajo la responsabilidad de los directores generales puedan gestionar directamente las necesidades presupuestarias, sino también una descentralización a nivel de recursos humanos; donde tengan capacidad de decisión sobre las necesidades de personal según una planificación de las actividades previstas en un determinado período de tiempo. A la falta de autonomía y capacidad decisoria de los directivos, se une la inercia de los funcionarios, en ocasiones acomodados a las circunstancias que ha creado la propia Administración. Esto no es más que una consecuencia de la falta de medios con que cuentan aquellos para dirigir, evaluar, premiar y sancionar al personal que tienen a su cargo. Desde el objetivo de la eficacia, la motivación se convierte en la pieza clave que hacer girar cualquier maquinaria en la Administración, por anticuada e inservible que parezca. De esta forma dirección y organización se ponen al servicio de la motivación de los empleados.

Desgraciadamente “en la práctica ninguna Administración Pública tiene elaborada una verdadera política de personal. El Gobierno no elabora, ni el Parlamento discute la política de personal. Lo que hay son decisiones políticas (normas, presupuestos, acuerdos, actos administrativos, etc.), que no suelen responder a una política previamente elaborada. Se resuelve día a día mediante decisiones, conflictos y acuerdos, todo lo cual exige laboriosidad y no poca tensión, pero no se sabe con exactitud hacia donde se va, y nadie parece preocuparse por saber dónde estamos y hacia dónde y cómo se habría de ir”. Una Administración que no cuente con una política de personal o, al menos, una gestión de personal, es incapaz de adaptarse a las exigencias que le plantea el entorno puesto que no tiene un horizonte claro hacia el que dirigirse. Tan sólo consigue sobrevivir mediante la aplicación de normas y la resolución de problemas cotidianos. Prat y Catalá (1987): “Política, gestión y administración de recursos humanos de las Administraciones Públicas”, Madrid, Revista Documentación Administrativa, n 210-211, (p 123-124)

### **3.9 Carrera administrativa**

#### **3.9.1 La formación de los empleados del Senado**

Si bien es verdad que varios ámbitos de la organización ya sea lo dirección de recursos humanos, el sindicato o la secretaria de capacitación intenta ofertar actividades y capacitación a sus empleados muchas veces no funciona en su motivación o en la carrera administrativa. Hay concursos para que los empleados más antiguos puedan llegar a ser secretarios de alguna comisión, por ejemplo, el problema es que la decisión final en la elección del jurado interviene la opinión de un senador, o la “recomendación” desde un cargo político.

Galofré (1997) habla de proceso de transformación y modernización de las administraciones públicas, la formación de los empleados en las mismas ha de ser entendida como una inversión estratégica en uno de los recursos básicos: el personal. Los objetivos de la formación tienen que derivar de la estrategia de la organización, proporcionar a los empleados las habilidades necesarias y, sobre todo, impulsar un cambio de valores y actitudes capaz de generar un espíritu de mejora continua que favorezca el cambio organizativo (p113-115).

Debemos aclarar que la vocación de servicio para el progreso del empleado público es importante, su autodesarrollo personal es un factor de cambio que podrá influir para motivar a los empleados en su formación.

#### **3.10 La gestión de calidad en el Senado**

Con la aplicación de la gestión de calidad se busca satisfacer a los clientes internos y apuntar a estandarización de los procesos. La mejora continua apunta a la implementación de un nuevo sistema de gestión que incorporar nuevas técnicas para la gestión parlamentaria acorde a las necesidades de la organización. Las mismas tuvieron que adaptarse al ámbito público ya que fueron hechas e inventadas para las organizaciones privadas. El ejemplo de las normas ISO elaboradas para la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization), determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones.

Una vez adaptados son programas aplicados, a todos los despachos y oficinas de la organización con capacitaciones que luego serán auditadas cada 6 meses por los responsables de la dirección de calidad del senado junto con el personal responsable de las normas ISO. Se comienza a hablar de una “mejora continua”.

Cada legislador tiene a su cargo un despacho, el mismo generalmente está conformado por un “jefe de despacho”, “jefe de asesores”, “asesores”, “personal administrativo”, “personal de prensa” y un “encargado de calidad”.

Los procedimientos siguen las indicaciones propuestas en el Proceso Único de Despacho emitido por el Programa de Gestión de Calidad y Extensión Parlamentaria Este programa busca instrumentar como herramienta y brindar: “ (...) *asistencia técnica para la implementación, desarrollo y consolidación de una sistema de gestión de calidad bajo normas internacionales de calidad (ISO) que en forma integral puedan promover la mejora continua en la prestación de los servicios legislativos y administrativos (...)*” (Calisen, 2016, p.3)

Podríamos resumirlo con otras palabras a que CALISEN se trata de una herramienta de gestión brindada por el senado y es utilizada por los despachos para sistematizar y unificar criterios y formatos del trabajo legislativo en la Honorable Cámara de Senadores.

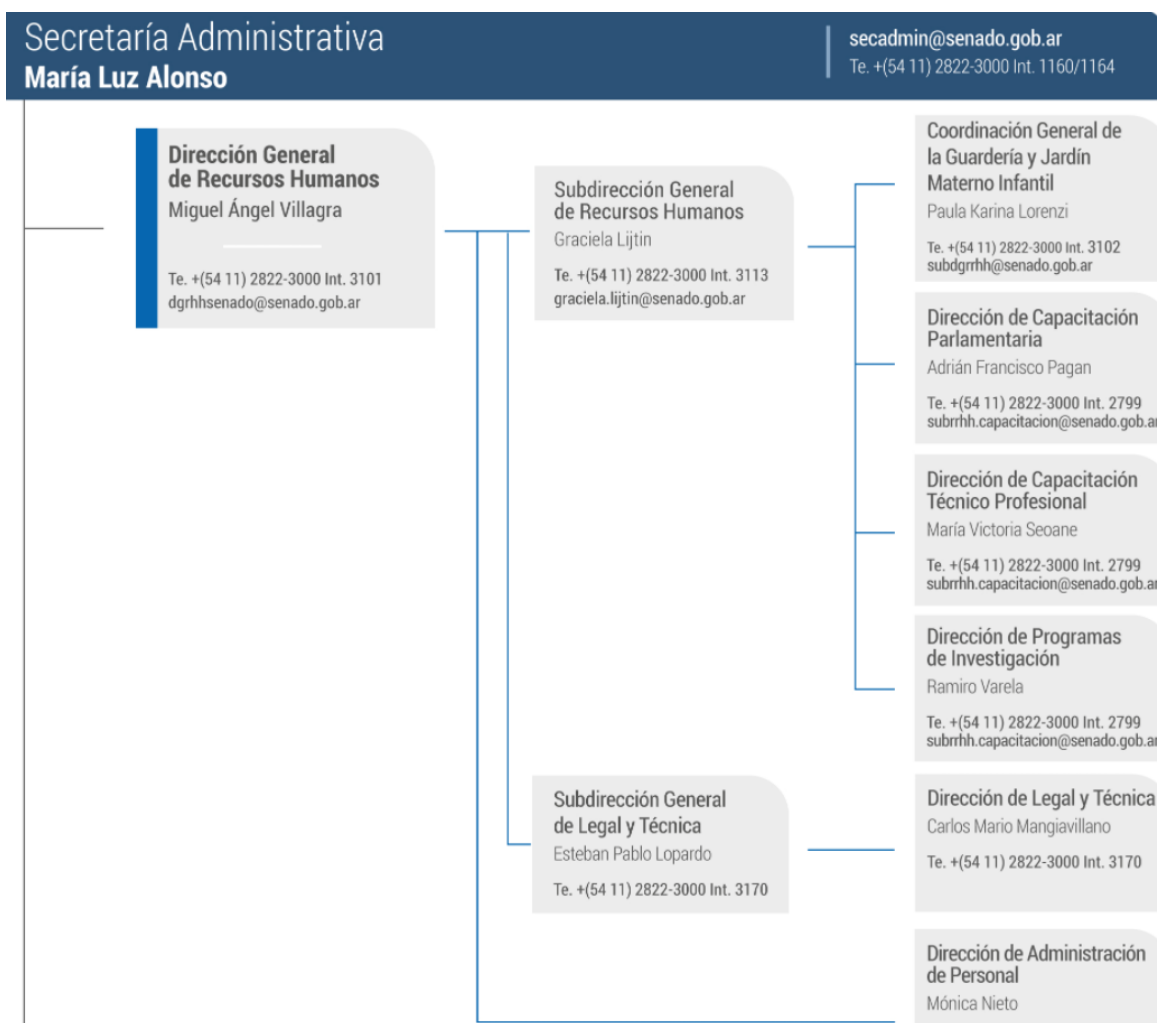
### **3.11 Áreas Analizadas**

Las áreas a analizar son las que tienen relación con la gestión de personas. Principalmente son las que buscan mejorar la motivación y agregar valor a los empleados del senado. Dentro de la Secretaria de Administración que dirige Luz Alonso, se desprende la Dirección Administrativa de Personal (que a su vez contiene Dir. de Calidad, ISO9001) y Dirección General de RR.HH, seguida por una subdirección de general de RR HH y de allí se desprenden entre otras; Dirección de Capacitación Parlamentaria, Dir. de Capacitación Técnica, como se ve en tabla 3. Creemos que, por las competencias del tema de estudio en la investigación de recursos humanos, es la Secretaria Administrativa la que más información contiene

de los empleados. Es además el área donde el presente estudio puede aportar valor a la institución. La secretaria administrativa es la elegida del organigrama por sus competencias relacionado al tema de estudio y por contar con informantes claves en cargos jerárquicos. Son pertenecientes al grupo B del muestro y selección de casos, como de detalla en la metodología.

Para llevar a cabo el estudio se define analizar las personas que trabajan y son parte de la planta permanente del senado. De esta manera las áreas más importantes para la investigación son la Dirección General de RR HH y la Dirección de Personal. También identificamos el área de Calidad ya que es la encargada de aplicar en la institución las normas ISO 9001. Las mismas expresan la intención de implementar procesos de mejora continua en la institución. Fueron modificadas y adaptadas especialmente para el senado, como se explica y desarrolla en el marco teórico. Mediante contactos previos con personas responsables de las áreas analizadas, autorizaron y se mostraron interesados en el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 3



Nota: Recuperado de “Web del Honorable Senado de la Nación Argentina”:  
<https://www.senado.gob.ar/autoridades>

A continuación, se abordará la metodología de la presente investigación.

## CAPITULO IV: METODOLOGÍA

### 4.1 Marco Metodológico

Apoyándose en la Formulación del Problema, los Objetivos planteados, la construcción del Marco conceptual y Teórico, así como la Presentación de la organización presentados en los Capítulos precedentes, se aborda y sustenta a continuación la definición y diseño del Marco Metodológico.

La presente investigación realiza un estudio de caso descriptivo, transversal, cuantitativo y cualitativo dirigido al personal con contratación de planta permanente del Senado de la Nación Argentina. La metodología se basa en un conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican para desarrollar la investigación y arribar a una conclusión posible. Dentro del organismo existen empleados de planta permanente en un organismo público, es decir, encuentran garantizado la estabilidad en el trabajo (Art. 14 de la Constitución). Los funcionarios públicos tienen el derecho de permanecer en sus cargos, no pudiendo ser despedidos mientras tengan buena conducta dentro de la organización. Sin embargo, otra mitad, conforman un contrato de planta transitoria, es decir, no se les garantiza la misma estabilidad que a los de planta permanente. Este dato es importante para comprender la realidad organizacional por la que atraviesa este organismo y los conflictos que se manifiestan en él. El universo de estudio que se seleccionó para esta investigación son los empleados de la organización que actualmente (año 2021) desempeñan sus funciones dentro del Senado, conformando un contrato de planta permanente.

La investigación es de tipo descriptiva ya que caracteriza la realidad de la situación laboral que se da en la institución y recolecta datos para analizarlos posteriormente evaluando: motivación y satisfacción.

Este estudio de caso presenta en primer término una investigación cuantitativa debido a que se consideran datos sociodemográficos y personales, se mide el grado de motivación y satisfacción de personas alcanzadas a través de un instrumento de medición. Además, es una investigación de tipo cualitativa, siendo

observadas las cualidades del fenómeno, las experiencias laborales y sus significaciones dentro de sus puestos de trabajo, desde una perspectiva teórica basada fundamentalmente en el aporte de Herzberg.

Los objetivos apuntan a obtener la información suficiente para dar respuesta a la problemática planteada como a los objetivos generales y específicos estipulados. Y los destinatarios son todos los sujetos que integren la organización estudiada, y de igual manera se apuntan a obtener la información suficiente para dar respuesta a la problemática planteada como a los objetivos específicos estipulados.

#### **4.1.1 Unidad de Análisis**

Como objeto de estudio, analizamos al personal de planta permanente con más de 8 años de antigüedad. Se considera la importancia de haber pasado dos periodos políticos electorales de 4 años, ya que indica el poseer una experiencia considerable en la organización para aportar información válida y significativa.

#### **4.1.2 Variables**

Las variables utilizadas para la presente investigación y que gracias a ellas daremos respuesta a los objetivos propuestos son:

- Motivación;
- Niveles de Satisfacción.

#### **4.1.3 Muestra y Criterio de selección de casos**

Entendemos la muestra a una parte de los individuos pertenecientes a una determinada población, a investigar en su representatividad mediante el fenómeno estadístico. La población es el personal de la planta permanente con características específicas en cuanto a su edad y antigüedad en la institución.



En la muestra utilizada se aplicaron las técnicas primeramente en una muestra piloto que permitió verificar la validez de los instrumentos en su claridad, comprensión y consideración de los objetivos de la investigación. La muestra se clasifica, asimismo, como no probabilística debido a que los sujetos fueron elegidos por cumplir con las características específicas de acuerdo con los que se busca indagar en esta investigación.

El tipo de muestra es de tipo Intencional, no al azar, no probabilística buscando un perfil específico de los sujetos, quedando constituido por:

**a)** Setenta (70) personas de la planta permanente que trabajan en el Palacio del Senado y Anexo representando el 25% de la población, de los cuales ninguno corresponde al criterio de exclusión, con funciones no jerárquicas, no directivos ni políticos.

**b)** Cuatro (4) personas con cargos jerárquicos, directivos o políticos tanto de la Dirección General de RRHH, Dirección Administrativa de Personal, Síndicos, Secretaria Administrativa o pertenecientes a la Dirección de Calidad ISO 9001, CALISEN.

Consideramos que ambos grupos conformados nos ayudaran a clarificar los objetivos planteados (generales y específicos), poder dar respuesta a las necesidades que surjan y poder arribar a los resultados que nos ayuden como puntapié inicial en un conocimiento y comprensión científica y considerar las acciones y posibilidades de la gestión de RRHH. A su vez, ambos grupos nos permitirá ver con transparencia el punto de vista de cada uno de los grupos con respecto a las variables planteadas, sus semejanzas y diferencias si las hubiera.

Los grupos consultados han accedido sin inconvenientes a participar del presente estudio, reflejando interés de la investigación propuesta.

#### **4.1.3.1 Criterio de inclusión**

- **a)** Personal de planta permanente con cargos no jerárquicos

- **Género:** hombres y mujeres
- **Edad:** mayores de 26 años para cumplir con la antigüedad requerida
- **Antigüedad:** 8 años de pertenencia en la organización
- **Lugar de trabajo:** Congreso de la Nación Argentina, (Palacio) y Anexo. CABA.

-b) Personal de planta permanente ocupando cargos jerárquicos, con estudios de grado o posgrados. (Licenciatura, Magister y Doctorado).

Los criterios de selección utilizados fueron ser sujetos que corresponden a su carácter de empleados en relación de dependencia dentro del organismo estatal estudiado, tomando como principal fuente consultada, los empleados con contratación de planta permanente y con cargos jerárquicos, durante la actualidad. Asimismo, la accesibilidad ha sido posible gracias al rol que ocupa el autor de la presente tesis dentro del organismo estudiado, habiendo clarificado los objetivos del presente estudio y obtenido una buena disposición a colaborar e informar acerca de sus perspectivas sobre la temática.

La posición dentro del organismo y los roles que ocupan las personas consultadas ayudan a poder responder a los interrogantes surgidos y que sustentan dicho estudio, a la vez la vinculación que estos roles tienen con el área de RR.HH ayudan a considerar posibles acciones tendientes a mejorar el ámbito laboral desde un punto de vista motivacional y de satisfacción, es decir, poder describir el papel que ocupa RRHH frente a estas variables en la actualidad y evaluar posibles mejoras dadas las características específicas organizacionales que son identificadas y mencionadas en la Tesis.

#### **4.1.3.2 Criterio de exclusión**

Los trabajadores que posean menos de ocho años antigüedad, menores de 26 años de edad o que sean cargos de planta transitoria de la organización y que

no se encuentren desarrollando tareas en los dos edificios previamente mencionados, Palacio y Anexo.

Se toma este criterio para analizar los niveles de motivación y satisfacción atravesados por los cambios de gobiernos, con personas experimentadas en la organización. Personas con antigüedad, que conozcan el funcionamiento de la organización y hayan atravesado en ese lapso de tiempo una rotación de la mayor autoridad del senado, su presidente, el vice-presidente de la nación.

#### **4.2. Instrumentos de Medición**

En la presente investigación, se utiliza tanto técnicas cualitativas, como cuantitativas. Con su correspondiente triangulación y análisis comparativo de sus resultados.

Con respecto a las Técnicas Cuantitativas, se suministra un Cuestionario de motivación y satisfacción laboral constituido por (20) Items fundamentado en el modelo bifactorial de Herzberg. Se utiliza con la finalidad de determinar las motivaciones y su nivel de satisfacción del personal de planta permanente del Senado. La administración del cuestionario utilizado será de tipo individual.

Por otro lado, en las Técnicas Cualitativas, se suministra una Entrevista semi-estructurada basada asimismo en Teoría de Herzberg, diseñada por (19) preguntas, con la finalidad de determinar la motivación del personal, destinado a las personas que ocupan cargos políticos de jerarquía (directores, secretarios) con personal a cargo en la organización. El tipo de administración es individual.

Como fue dicho anteriormente, se realiza una prueba piloto confirmándose su validez para analizar la problemática.

### 4.2.1 Contenidos

Técnica cuantitativa: Cuestionario de Motivación y Satisfacción Laboral, aplicada al grupo de empleados con cargos no jerárquicos. La prueba está conformada por 20 ítems basados en Teoría de Herzberg, representando:

1. los factores motivacionales (logro, autorrealización, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidad y;
2. los factores higiénicos (seguridad, económicos, sociales, condiciones laborales).

Técnica cualitativa: Entrevista semi-estructurada en profundidad, basada en Teoría de Herzberg, compuesta por 19 ítems representativos de las dimensiones a investigar, motivación y satisfacción, condiciones de trabajo, cambios políticos, desarrollo de carrera profesional. Se aplica a empleados con cargos directivos, jerárquicos.

Las técnicas se presentan en Anexo.

### 4.2.2 Especificaciones de las técnicas a administrar

**1. Entrevista**, Semi-dirigida en profundidad sobre motivación y satisfacción laboral.

**Autor**: Miguel Antin.

**Lugar**: Honorable Senado de la Nación Argentina, CABA, Provincia de Buenos Aires.

**Finalidad**: Determinar la motivación y su nivel de satisfacción laboral en el personal jerárquico.

**Administración**: Individual y remota. (por restricciones de covid-19)

### 4.2.3 Encuesta/Cuestionario

A partir del criterio establecido por Herzberg en su modelo bifactorial tanto los “Factores Motivacionales”, como los “Factores Higiénicos”, se diseñó una encuesta laboral la cual está dirigida a la recolección de datos de las variables motivación y satisfacción laboral representado en la tabla 3.

#### Dimensión 1

FACTORES MOTIVACIONALES: Herzberg (2003) indica que los factores motivacionales o intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo y que el efecto óptimo de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable que los factores higiénicos. Su presencia aporta satisfacción y conduce a buscar perfeccionar la tarea.

#### Indicadores:

- Logro: son todos aquellos resultados concretos, puntuales, positivos y que signifiquen una ganancia o éxito para la organización donde desempeñamos el puesto de trabajo o la colaboración.
- Auto-realización: es aquel estadio en el que los empleados tienen tal grado de satisfacción que están felices con su trabajo, lo realizan con un alto grado de compromiso y sin conflictos con sus compañeros.
- Reconocimiento: reconocer el trabajo bien hecho por parte de los trabajadores de una empresa continuamente.
- Trabajo-Estimulante: permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales.
- Responsabilidad: es el nivel de compromiso que asume un empleado para ganar una mejor posición dentro de la organización.
- Metas y Objetivos: La fijación de metas y la planificación promueve la visión de largo plazo y la motivación a corto plazo.

#### DIMENSION 2:

**FACTORES HIGIENICOS:** Son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos son extrínsecos al sujeto, están fuera del control de las personas y su presencia solo evita la insatisfacción y sufrimiento laboral, su efecto no es perdurable en el tiempo. Son determinados por el contexto (Chiavenato, 2006).

Indicadores:

- **Factores Económicos:** Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios
- **Factores Sociales:** son aquellas cosas que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren.
- **Seguridad:** estado en el cual los peligros y las condiciones que pueden provocar daños de tipo físico, psicológico o material son controlados para preservar la salud y el bienestar de los individuos y de la comunidad.
- **Condiciones Laborales:** cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.

A partir de la teoría bifactorial de Herzberg se intenta establecer relación entre las variables a estudiar. Motivación y sus niveles de satisfacción, resultando:

*Tabla 4*

*Modelo bifactorial de Herzberg para medir Motivación y Satisfacción Laboral*

FACTORES MOTIVACIONALES		FACTORES HIGIÉNICOS	
<b>+ Factores Satisfechos</b>	<b>- Factores No Satisfechos</b>	<b>+Factores que evitan insatisf.</b>	<b>-Factores que crean Insatisfacción</b>

<b>+ +Factores Muy satisfechos</b>	<b>-- Factores Muy insatisfechos</b>
--	--

<b>++Factores Evitativos de gran insatisf.</b>	<b>-- Factores Muy insatisfechos</b>
--	--

*Fuente:* Elaboración propia, basado en modelo de Herzberg (1959)

Desde la concepción establecida por Herzberg y su teoría bifactorial, tal como fueron representados en las tablas 3 se diseña el instrumento que llamamos “Encuesta Laboral Legislativa” (Ver Anexo), la misma está destinado para la recolección de datos de la variable Motivación y Satisfacción laboral. El instrumento consta de veinte (20) preguntas distribuidas con el fin de analizar la variable, a través de la elección excluyente de cuatro opciones en un formato de escala Lickert de 1 a 4, cuya valoración se asigna a las siguientes cuatro (4) respuestas: 1) Nunca (N); 2. Casi nunca (CN); 3 Casi siempre (CS) Y 4) Siempre (S).

El instrumento diseñado cuenta con veinte (preguntas) ítems con la finalidad de evaluar las variables. Al mismo tiempo se podrá cuantificar y analizar los resultados obtenidos. Según el autor se describen 4 (cuatro) factores críticos. Los factores críticos son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos, estos factores críticos, llamados positivos, se refieren al logro, autorrealización, reconocimiento y metas y objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización, estos factores llamados negativos, se refiere a los Factores Económicos; Factores Sociales; Condiciones Laborales. En el medio encontramos los factores Neutros, los cuales, se refieren a Seguridad; Responsabilidad; Trabajo Estimulante. Esta diferenciación arroja una información relevante acerca de la dinámica estructural de la organización a ser tomada en cuenta para formular estimaciones e intervenciones en una gestión de RRHH que tienda a una mejora de la organización.

Tabla 5

*Influencia de los factores críticos*

<b>FACTORES CRITICO POSITIVOS:</b> Logro; Auto-Realización; Reconocimiento, Metas y objetivos.
<b>FACTORES NEUTROS:</b> Seguridad; Responsabilidad; Trabajo Estimulante.
<b>FACTORES CRITICOS NEGATIVOS:</b> Factores Económicos; Factores Sociales; Condiciones Laborales.

*Fuente: Elaboración propia basada en la teoría bifactorial de Herzberg. Buenos Aires. Adaptado de “La Escala general de la satisfacción”, pág. 37, por Pérez y Fidalgo. 1995, Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.*

Tabla 6

*Síntesis del instrumento encuesta*

<b>Objetivo General de la Tesis:</b> <i>Evaluar motivaciones centrales presentes y su nivel de satisfacción en el personal de la planta permanente del Senado.</i>					
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Nº de ítems	Instrumento
		<b>Factores Motivacionales</b>	<i>Logro</i>	1,7	
			<i>Auto-realización</i>	4,5	
			<i>Reconocimiento</i>	2, 17	
			<i>Trabajo- Estimulante</i>	3, 19	



<i>Evaluar nivel de Motivación y Satisfacción de los empleados</i>	<i>Motivación y Satisfacción Laboral</i>		<i>Responsabilidad</i>	8, 20	<b>ENCUESTA CUESTIONARIO</b>
			<i>Metas y Objetivos</i>	9,18	
		<b>Factores Higiénicos</b>	<i>Factores Econom.</i>	10,11	
			<i>Factores Sociales</i>	12, 6	
			<i>Seguridad</i>	13,14	
			<i>Condiciones Laborales</i>	15,16	

*Fuente: Elaboración propia basada en el análisis del instrumento. Buenos Aires.*

#### **4.2.4 Contenido**

Está constituido por veinte (ítems) distribuidos en dos dimensiones que presentan al modelo bifactorial de Herzberg:

1. Factores Motivacionales (**12 ítems**: 1-2-3-4-5-7-8-9-17-18-19-20)
2. Factores Higiénicos (**8 ítems**: 10-11-12- 6-13-14-15-16)

##### **4.2.4.1 Escalas y Valores**

Para el instrumento diseñado: “Nunca” (N) 1; “Pocas Veces” (PV) 2; “Algunas Veces” (AV) 3; “Siempre” (S) 4.

##### **4.2.4.2 Baremos**

Se establecen las siguientes categorías de motivación/satisfacción:

“Nunca” (-10;10), “Casi nunca” (20;30), “Casi siempre” (40;50), “Siempre” (60;70).

Para obtener un valor global del nivel de motivaciones/satisfacción laboral que comprende un rango ente (-10 y 70), obteniendo inicialmente el promedio de los ítems que componen cada uno de los factores medidos dentro del instrumento.

Factor Motivacional 1 (M1) - Logro:	ítems 1 y 7
Factor Motivacional 2 (M2) - Autorrealización:	ítems 4 y 5
Factor Motivacional 3 (M3) - Reconocimiento:	ítems 2 y 17
Factor Motivacional 4 (M4) - Trabajo estimulante:	ítems 3 y 19
Factor Motivacional 5 (M5) - Responsabilidad:	ítems 8 y 20
Factor Motivacional 6 (M6) - Metas y Objetivos:	ítems 9 y 18
Factor Higiénico 1 (H1) – Factores Económicos:	ítems 10 y 11
Factor Higiénico 2 (H2) – Factores Sociales:	ítems 12 y 6
Factor Higiénico 3 (H3) – Seguridad:	ítems 13 y 14
Factor Higiénico 4 (H4) – Condiciones Laborales:	ítems 15 y 16

$\bar{M}_1$ ;  $\bar{M}_2$ ;  $\bar{M}_3$ ;  $\bar{M}_4$ ;  $\bar{M}_5$ ;  $\bar{M}_6$ ;  $\bar{H}_1$ ;  $\bar{H}_2$ ;  $\bar{H}_3$  y  $\bar{H}_4$ - representan los promedios o medias aritméticas de los ítems que componen cada factor estudiado.

Para establecer relación con las categorías de Herzberg: tanto los Factores Motivacionales e Higiénicos (tabla 3) y los Factores Críticos por el otro **POSITIVOS**; **NEUTROS**; **NEGATIVOS**. (tabla 4)

Modelo de Encuesta suministrada a los integrantes de que poseen contrato de planta permanente en el Senado de Nación Argentina (Ver Anexo)

#### **4.2.5 Fundamentos del Instrumento: Entrevista**

Según Albajari (2007) la entrevista es una de las más importantes herramientas de trabajo para poder generar hipótesis e inferencias con relación a

las personas que consultan. La comprensión diagnóstica de la problemática humana requiere un abordaje extensivo y comprensivo (p.11).

Se realiza entrevistas semi- dirigidas en profundidad a 4 directivos pertenecientes a la dirección de RR HH, a la Dirección de Personal o Síndicos, el Secretario Parlamentario, y Secretario de una comisión. Con el fin de identificar las motivaciones principales de los empleados y su nivel de satisfacción en relación a los cambios políticos de la organización.

Continuando con Albajari, en la entrevista de investigación se trata de recoger información que luego será procesada para obtener datos estadísticos; el contacto con el entrevistado se realiza de manera fugaz. El objetivo principal está relacionado con los fines investigativos, con la temática a ser investigada, aunque no exclusivamente, ya que en un segundo momento esos resultados pueden estar al servicio de los sujetos entrevistados (p.15).

Por su parte, Arias (2012) afirma que más que un simple interrogatorio, la entrevista es una técnica basada en un dialogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado, sobre un tema previamente determinado (p.73).

Utilizaremos la técnica para preguntar por la identidad e imagen social de la organización en su impacto sobre las motivaciones como mencionamos anteriormente.

#### **4.2.6 Bases del instrumento: Entrevista**

En la presente tesis, dónde nuestro objetivo inicial fue:  
Caracterizar los factores centrales presentes en las motivaciones del personal de la planta permanente del HSN y el nivel de satisfacción de las mismas. Nos propusimos como sustento aplicar la entrevista basándonos en dos dimensiones:

1. Dimensión 1: Factores Motivacionales;
2. Dimensión 2: Factores Higiénicos.

Con el fin de indagar estas dos dimensiones a partir del criterio establecido por Herzberg en su modelo bifactorial tanto los “Factores Motivacionales”, como los “Factores Higiénicos”, diseñamos la entrevista laboral la cual está dirigida a la recolección de datos de las variables motivación y satisfacción. Consideramos que basándonos en la teoría de Herzberg podremos dar respuesta a los objetivos primariamente establecidos.

Los Factores Motivacionales, se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo y que el efecto óptimo de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Para proporcionar motivación continua en el trabajo, este autor propone el enriquecimiento del cargo.

Indicadores:

- Logro
- Auto-realización
- Reconocimiento
- Trabajo-Estimulante
- Responsabilidad
- Metas y Objetivos

Por otra parte, los Factores Higiénicos son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Indicadores:

- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Seguridad
- Condiciones Laborales

Como hemos dicho anteriormente a partir de la teoría bifactorial de Herzberg se intenta establecer relación entre las variables a estudiar. Motivación y sus niveles de satisfacción.

#### **4.2.7 Instrumento para medir motivación laboral**

La variable, motivaciones y su nivel de satisfacción será medidas a partir de entrevistas semi-dirigidas diseñada con (19) preguntas que permiten identificar los factores motivacionales en cuanto al funcionamiento del Senado de la Nación. Las mismas están orientadas a indagar sobre la motivación laboral de las personas y también contará con preguntas abiertas para que el entrevistado pueda agregar conceptos o ideas diferentes a las indagadas. El instrumento mencionado será de administración individual. Se estima una duración de 15 a 25 minutos de duración aproximadamente, dependiendo de las respuestas del entrevistado.

La entrevista está constituida por (19) ítems distribuidos en tres dimensiones y separados por los siguientes temas:

1. Motivaciones personales internas de los empleados (6 ítems). (FM: Logro, Autorrealización, Reconocimiento, Trabajo Estimulante, Responsabilidad, Metas y Objetivos)
2. Cambios políticos y RR HH (9 ítems). (FM: Trabajo estimulante, FH: Factores sociales, Seguridad).
3. Condiciones motivacionales externas para un mejor empleado legislativo (4 ítems). (FH: Factores Económicos, Factores Sociales, Seguridad, Condiciones Laborales)

Modelo de Entrevista suministrada a los integrantes de que poseen contrato de planta permanente en el Senado de Nación Argentina (Ver Anexo)

A continuación, se abordará el análisis de los datos obtenidos.

## **CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capitulo abordaremos el análisis de los datos obtenidos a partir de las técnicas suministradas (Cuantitativas/Cualitativas) con su correspondiente Triangulación. El objeto de estudio analizado se delimita en el Congreso de la Nación Argentina (Palacio) y Anexo. Como hemos dicho anteriormente, los instrumentos utilizados son administrados al personal de planta permanente que cuentan con más de 8 (ocho) años de antigüedad dentro del organismo estudiado y habiendo pasado dos periodos políticos electorales de 4 (cuatro) años. La muestra comprende a un total de 70 personas con cargos no jerárquicos, que actualmente ejercen sus funciones dentro del Senado de la Nación, ocupando un 25% de la población total, a quienes se les administró un Cuestionario. Por otra parte, al segundo grupo conformado por sujetos que ocupan cargos directivos o políticos, perteneciente a la dirección de RRHH, Dirección de Personal, Síndicos, secretarías del Senado o pertenecientes al organigrama institucional, se les administró una Entrevista.

### **5.1 Cuestionario. Análisis de datos cuantitativos**

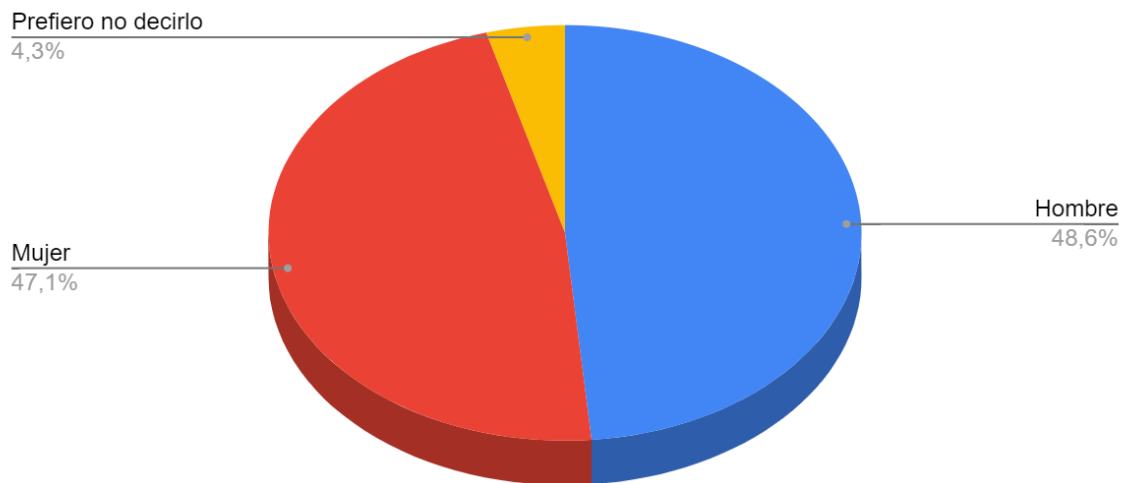
Con relación a las Técnicas Cuantitativas, se suministra un cuestionario de motivación y satisfacción laboral constituido por (20) ítems representados por el modelo bifactorial de Herzberg. Con la utilización de la teoría bifactorial de Herzberg se busca como objetivo establecer la relación entre las variables propuestas: Motivación y sus Niveles de Satisfacción. A continuación, analizaremos la información obtenida de los cuestionarios administrados.

#### **5.1.1 Datos Demográficos**

En el presente cuestionario se da paso a relevar una serie de datos demográficos de los cuestionarios administrados:

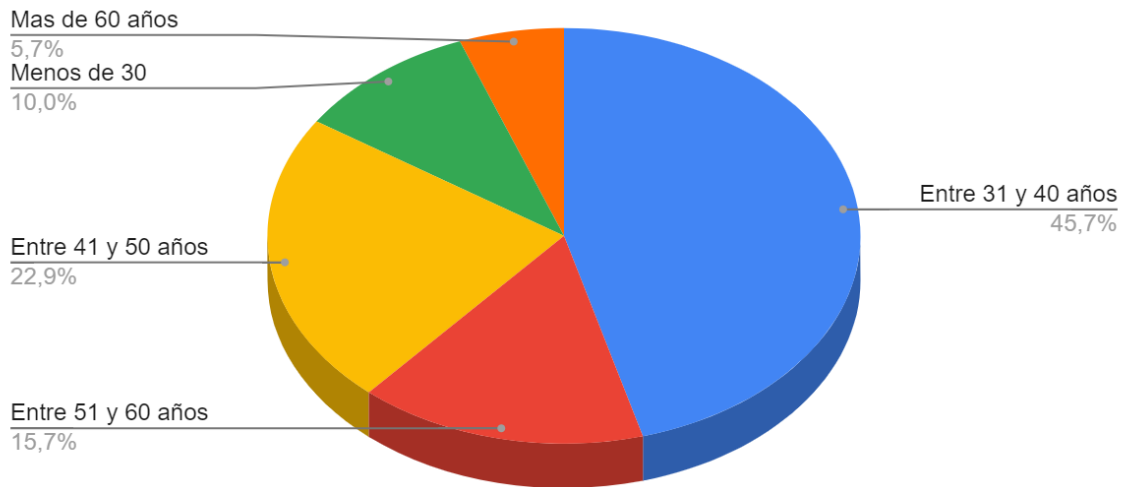
### 5.1.1.1 Sexo

En base a la información recogida con relación al “Sexo”, se observa que los empleados que poseen un tipo de contratación de planta permanente corresponden al sexo femenino con un 47,7%, mientras que un 48,6% corresponde al sexo masculino, asimismo, un 4,3% del personal encuestado prefirió no especificar su sexo. Se muestra a continuación:



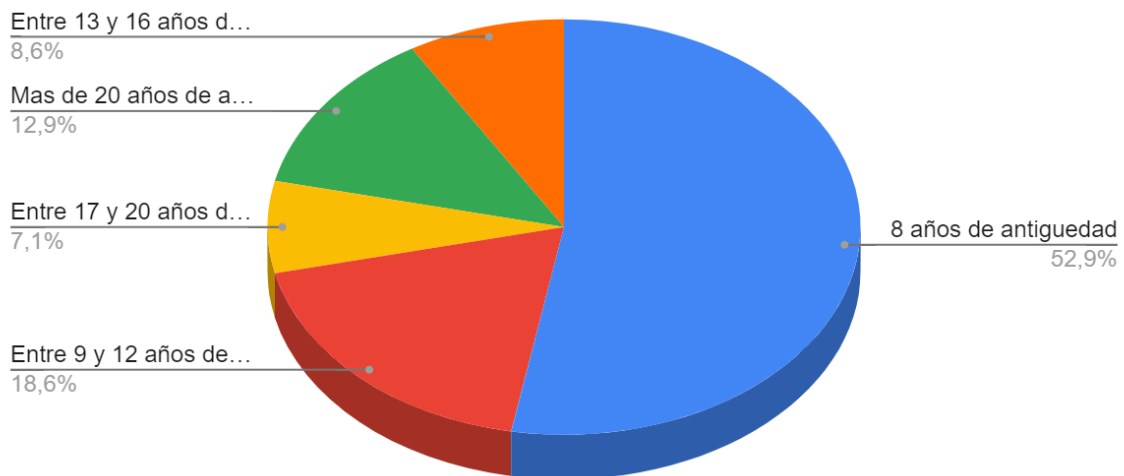
### 5.1.1.2 Rango Etario

En base a la información recogida con relación al “Rango etario” los empleados que poseen un tipo de contratación de planta permanente corresponden a “menos de 30 años” con un 10%, el rango etario “entre 31 y 40 años” con un 45,7%, mientras que un 22,9% corresponde a un grupo etario de “entre 41 y 50 años”, un 15,7% corresponde a un grupo etario “entre 51 y 60 años, por último, un 5,7% corresponde a un grupo etario “mas de 60 años”. Se muestra a continuación:



### 5.1.1.3 Antigüedad en el Organismo

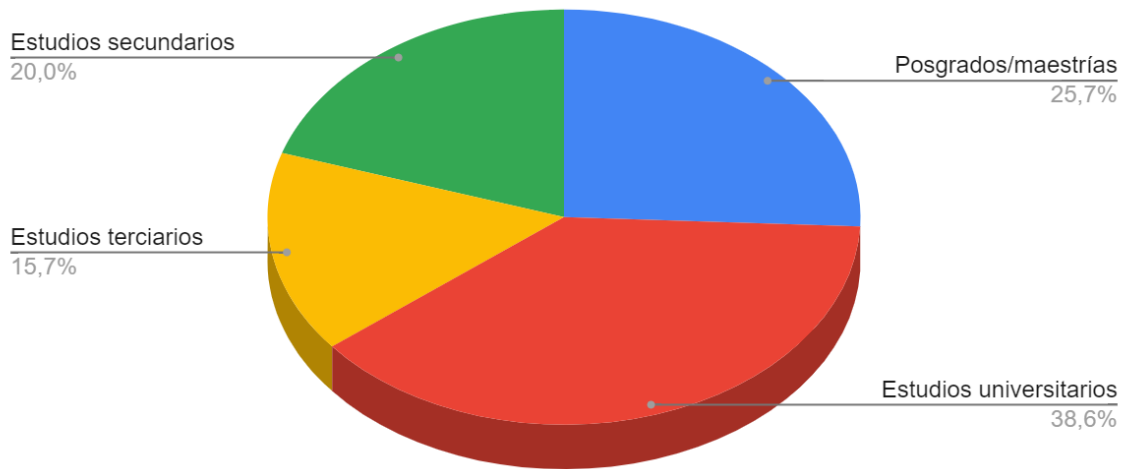
En base a la información recogida con relación a la “Antigüedad en el organismo”, se observa que los empleados que poseen un tipo de contratación de planta permanente corresponden con una antigüedad de “8 años” con un 52,9%, “entre 9 y 12 años de antigüedad” corresponden un 18,6%, “entre 13 y 16 años” corresponde un 8,6%, “entre 17 y 20 años” corresponde un 7,1%, mientras que un 12,9% corresponde a “una antigüedad mayor a 20 años”. Se muestra a continuación:





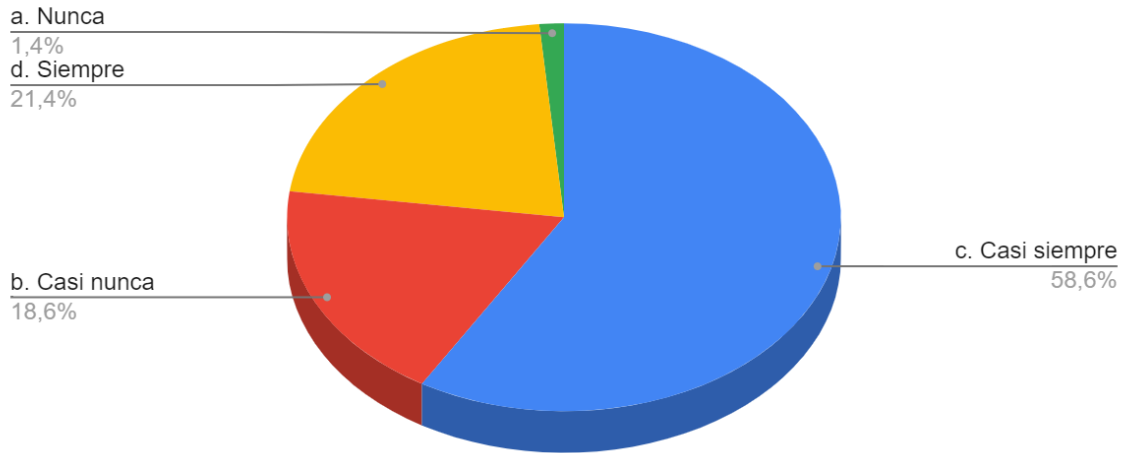
#### 5.1.1.4 Máximo nivel de estudios alcanzados

En base a la información recogida con relación al “máximo nivel de estudios alcanzados” se observa que los empleados que poseen un tipo de contratación de planta permanente, un 20% corresponde a los que solo poseen estudios secundarios, un 15,7% corresponde a los que han alcanzado estudios terciarios, 38,6% corresponde a los que han alcanzado estudios universitarios, mientras que un 25,7% corresponde a los que han alcanzado estudios de posgrado. Se muestra a continuación:



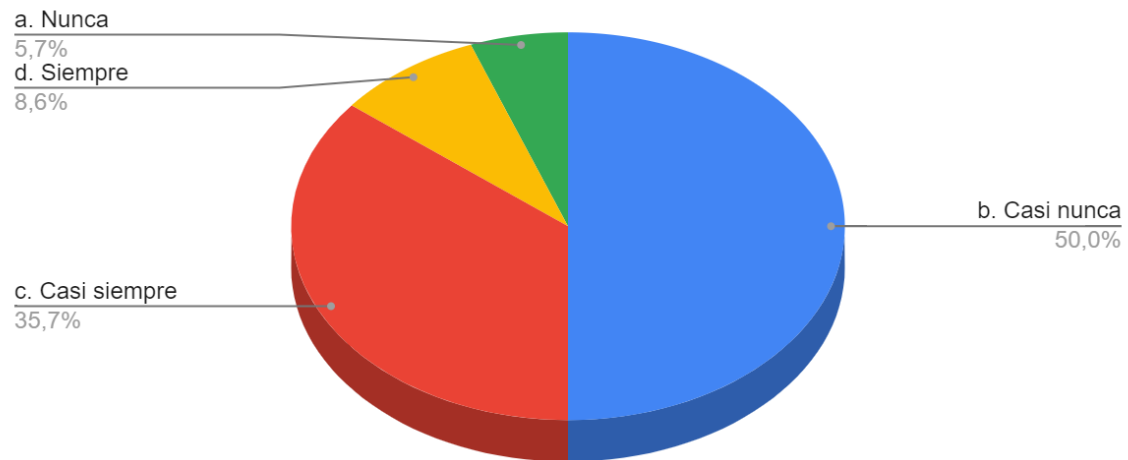
#### 5.1.2 Datos referentes a la Investigación

**5.1.2.1. Pregunta N°1: El teletrabajo fue un buen recurso para los empleados del senado.**



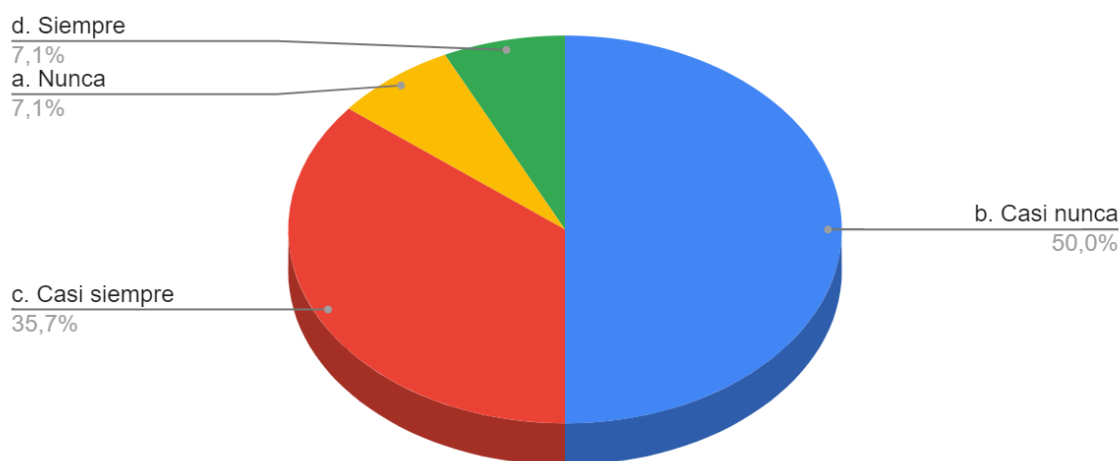
En el grafico presentado, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado al Logro (80%, compuesto por Casi siempre en un 58,6% y Siempre en un 21,4%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 20% (compuestas por Casi nunca en un 18,6% y Nunca el 1,4%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

**5.1.2.2. Pregunta N°2: Ve usted a los empleados con ganas de realizar nuevos proyectos**



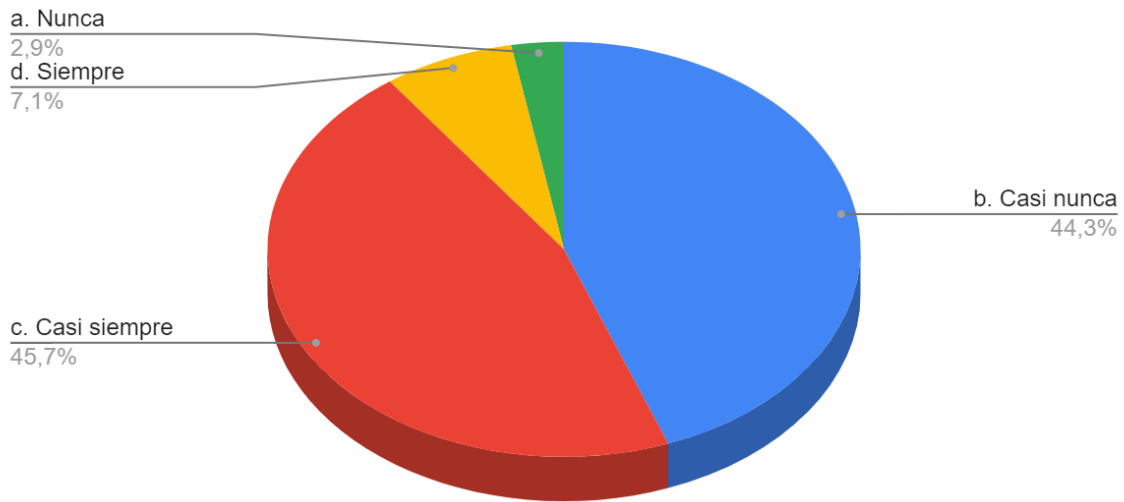
En el presente gráfico, se observa que no predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado al Reconocimiento (55,7% compuesto por “casi nunca” en un 50% y Nunca en un 5,7%). Las respuestas positivas alcanzan un 44,3% (compuesto por Casi Siempre en un 35,7% y Siempre el 8,6%). De los datos obtenidos observamos una proximidad entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias, acentuado de forma leve lo insatisfactorio.

### 5.1.2.3. Pregunta N°3: Se introducen métodos o formas recién aprendidas al trabajo.



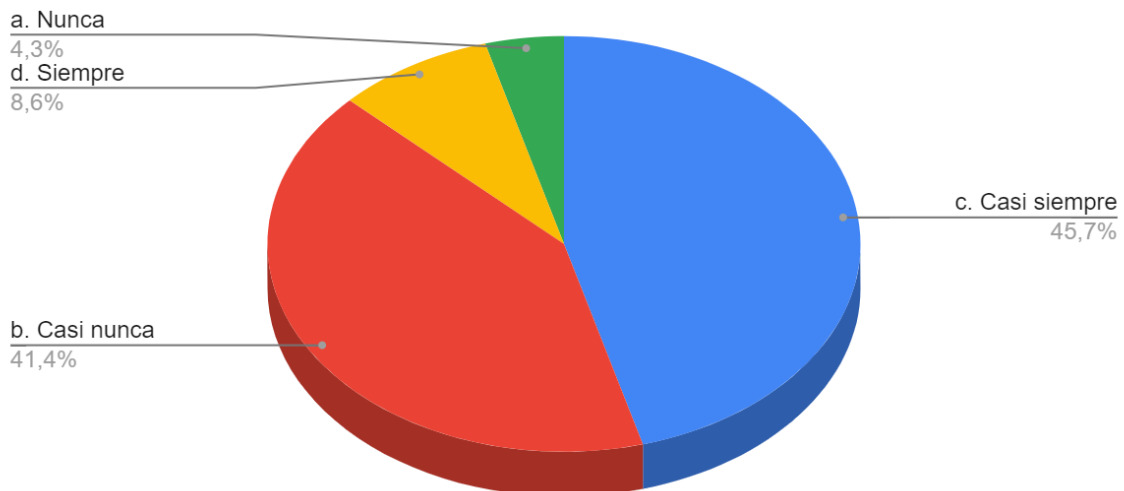
En el presente gráfico se observan resultados bastante parejos, predominando en grado leve la no satisfacción del Factor Motivacional vinculado al Trabajo Estimulante (57,1%, compuesto por “casi nunca” en un 50%, y “Nunca” en un 7,1%). Las respuestas positivas alcanzan un 42,8% (compuestas por “Casi Siempre” en un 35,7% y “Siempre” el 7,1%).

#### 5.1.2.4. Pregunta N°4: Logra la realización de sus ideas en su trabajo.



En el presente gráfico, se observan valores bastante parejos respecto a estar o no satisfechos respecto a lo indagado, con un leve predominio de satisfacción del Factor Motivacional vinculado a la Autorrealización (52,8%, compuesto por “Casi Siempre” en un 45,7% y “Siempre” en un 7,1%). Las respuestas negativas alcanzan un 47,2% (compuestas por “Casi Nunca” en un 44,3% y “Nunca” el 2,9%).

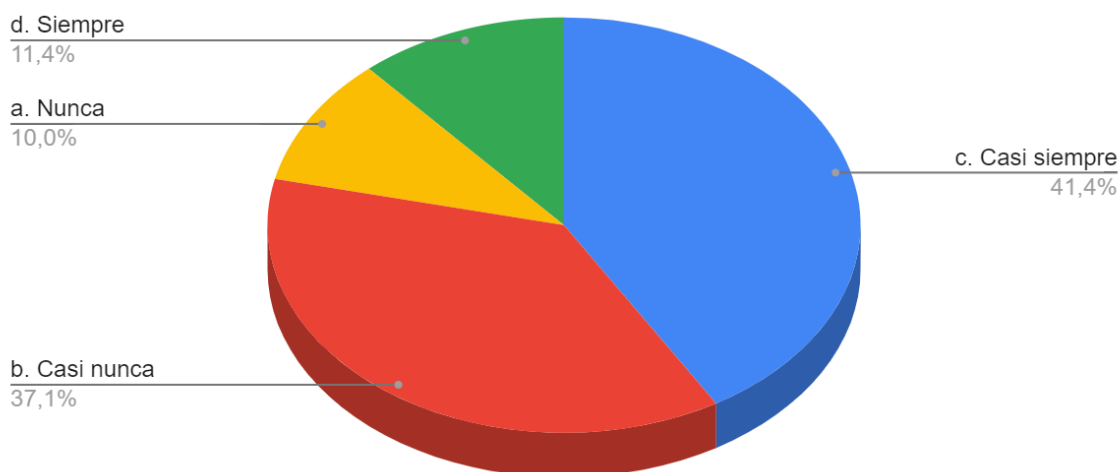
#### 5.1.2.5. Pregunta N°5: Percibe la posibilidad de autorrealización.



En el presente trabajo, se observa una paridad entre la satisfacción e insatisfacción, con un leve predominio de satisfacción del Factor Motivacional

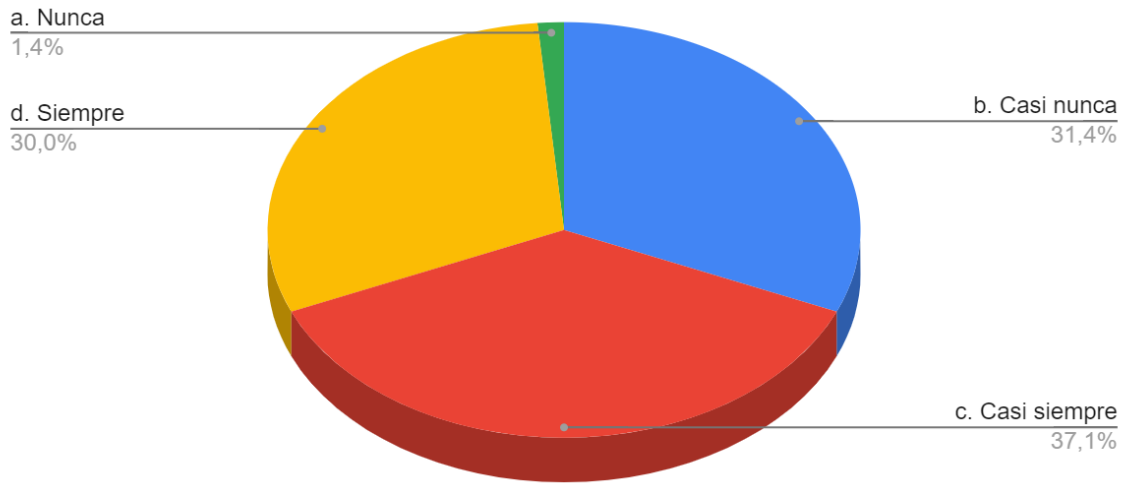
vinculado a la Autorrealización (54,3%, compuesto por “Casi siempre” en un 45,7% “Siempre” en un 8,6%). Las respuestas negativas alcanzan un 45,7% (compuestas por “Casi Nunca” 41,4% y “Nunca” el 4,3%).

#### 5.1.2.6. Pregunta N°6: Consigue reconocimiento de sus superiores.



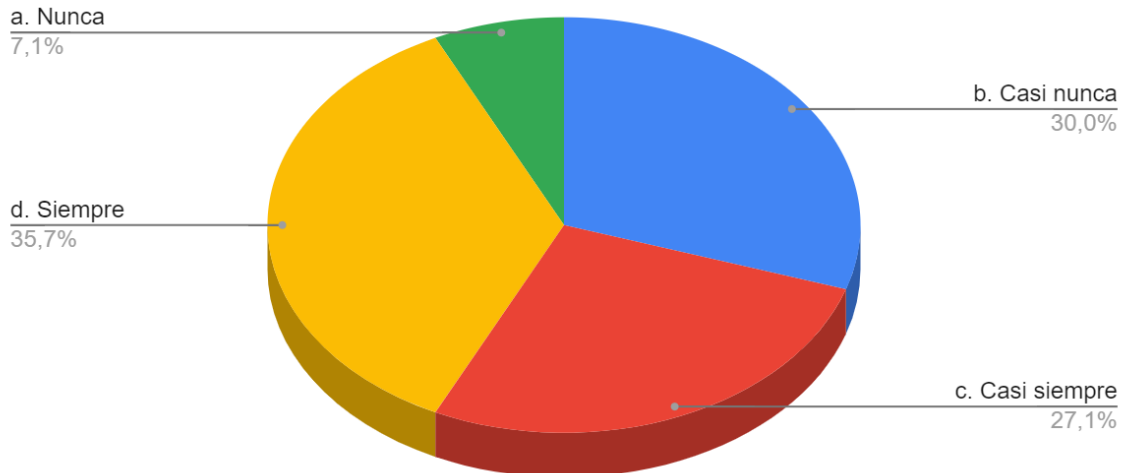
En el presente gráfico, se observan resultados parejos respecto a estar o no satisfechos, predominando levemente la satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Sociales (52,8%, compuesto por “Casi Siempre” en un 41,4%, y “Siempre” en un 11,4%). Las respuestas negativas alcanzan un 47,1% (compuestas por “Casi Nunca” en un 37,1% y “Nunca” el 10%).

### 5.1.2.7. Pregunta N°7: Es estimulante para usted su trabajo.



En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado al Logro (67,1%, compuesto por “Casi Siempre” en un 37,1% y “Siempre” en un 30%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 32,8% (compuestas por “Casi Nunca” en un 31,4% y “Nunca” por 1,4%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

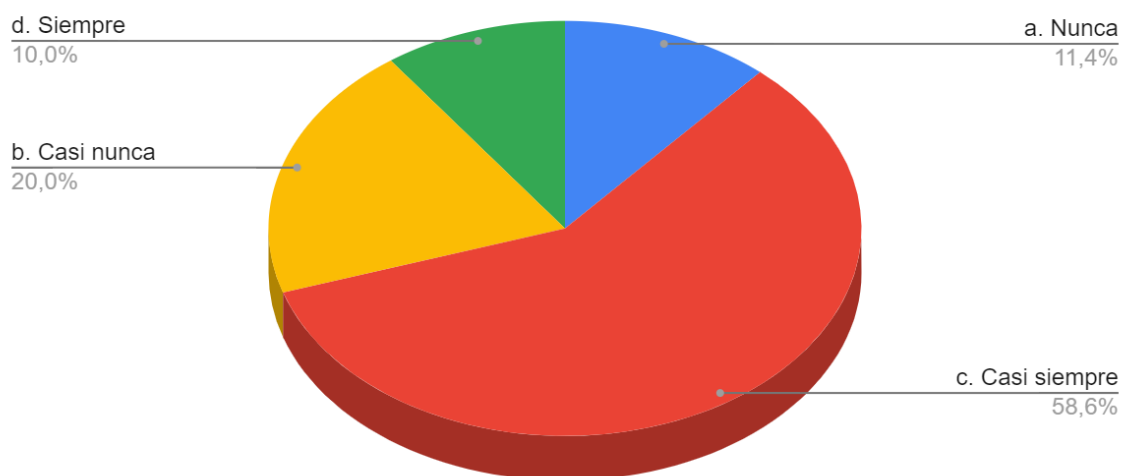
### 5.1.2.8. Pregunta N°8: La responsabilidad en su trabajo lo motiva.



En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado a la Responsabilidad (62,8% compuesto por “casi siempre”

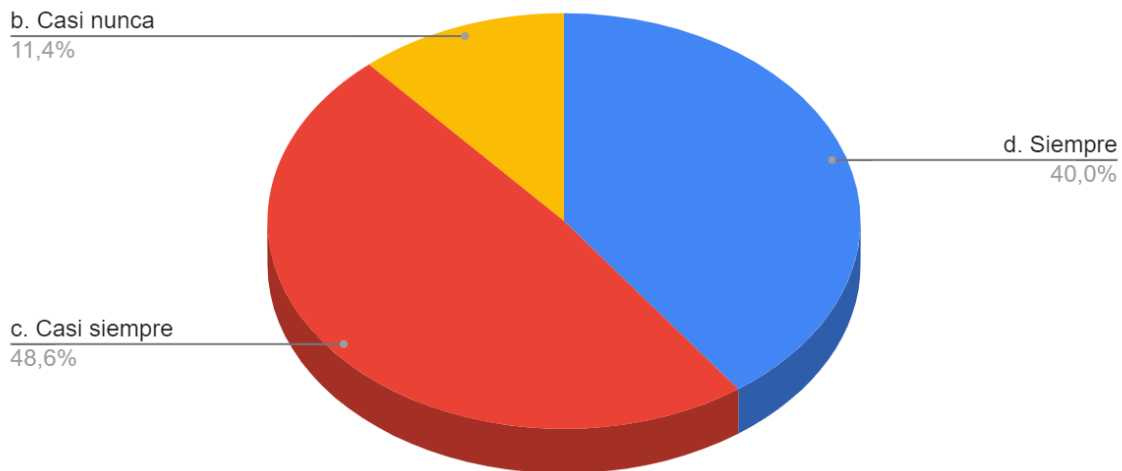
en un 27,1% y “Siempre” en un 35,7%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 37,1% (compuestas por “casi nunca” en un 30% y “Nunca” el 7,1%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

#### 5.1.2.9. Pregunta N°9: Cumple metas y objetivos fijados.



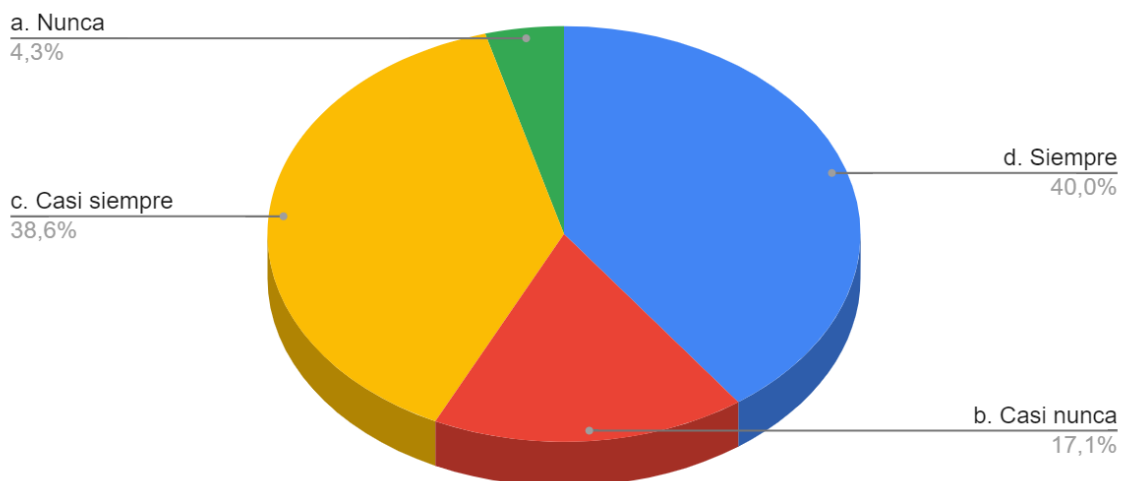
En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado a Metas y Objetivos (68,6% compuesto por “Casi Siempre” en un 58,6% y “Siempre” en un 10%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 31,4% (compuestas por “Casi Nunca” en un 20% y “Nunca” el 11,4%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

### 5.1.2.10. Pregunta N°10: Cree que su remuneración es buena.



En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Económicos (88,6% compuesto por “Casi Siempre” en un 48,6% y “Siempre” en un 40%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 11,4% (compuestas por “Casi Nunca” en un 11,4% y “Nunca” el 0%). De los datos obtenidos observamos una diferencia muy significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

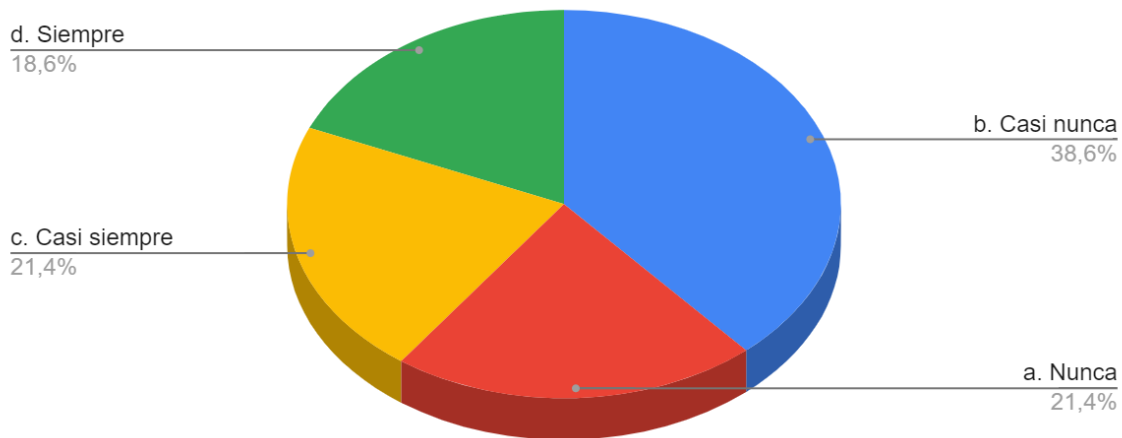
### 5.1.2.11. Pregunta N°11: Cuenta con una remuneración acorde a su trabajo.





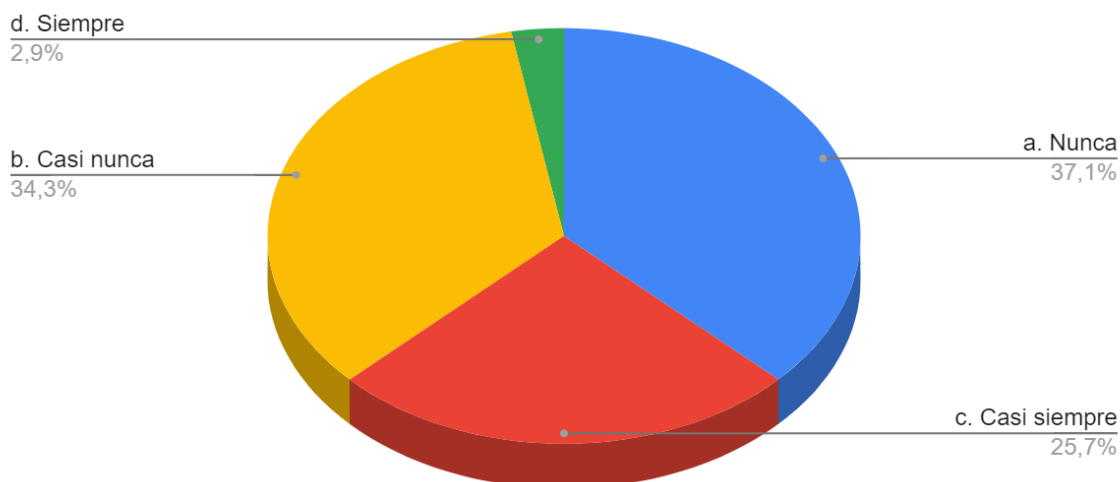
En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Económicos (78,6% compuesto por “Casi Siempre” en un 38,6% y “Siempre” en un 40%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 21,4% (compuestas por “Casi Nunca” en un 17,1% y “Nunca” el 4,3%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

#### 5.1.2.12. Pregunta N°12: El contexto social actual valoriza el trabajar en el senado.



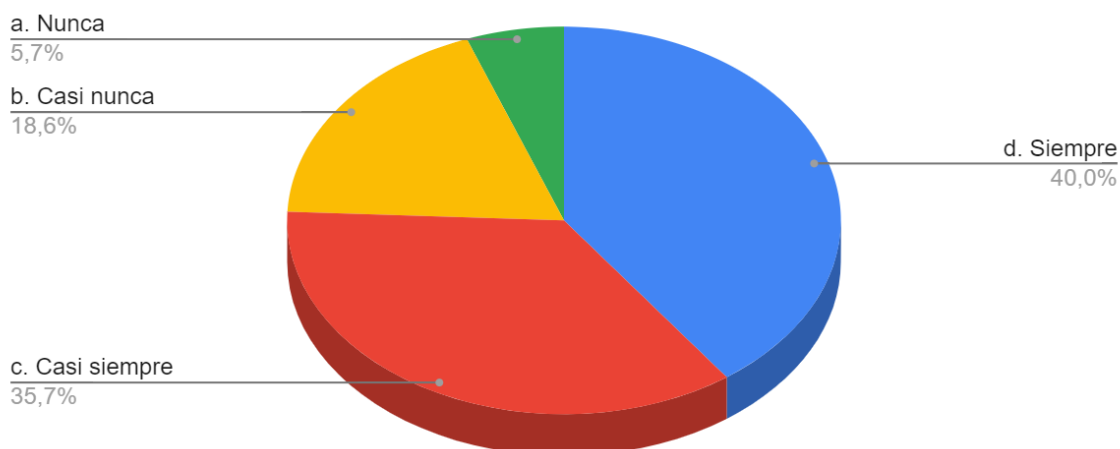
En el presente gráfico, se observa que no predomina satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Sociales (60% compuesto por “Casi Nunca” en un 38,6% y “Nunca” en un 21,4%). Las respuestas positivas solo alcanzan un 40% (compuestas por “Casi Siempre” en un 21,4% y “Siempre” el 18,6%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

### 5.1.2.13. Pregunta N°13: Los cambios de gobierno le dan seguridad laboral.



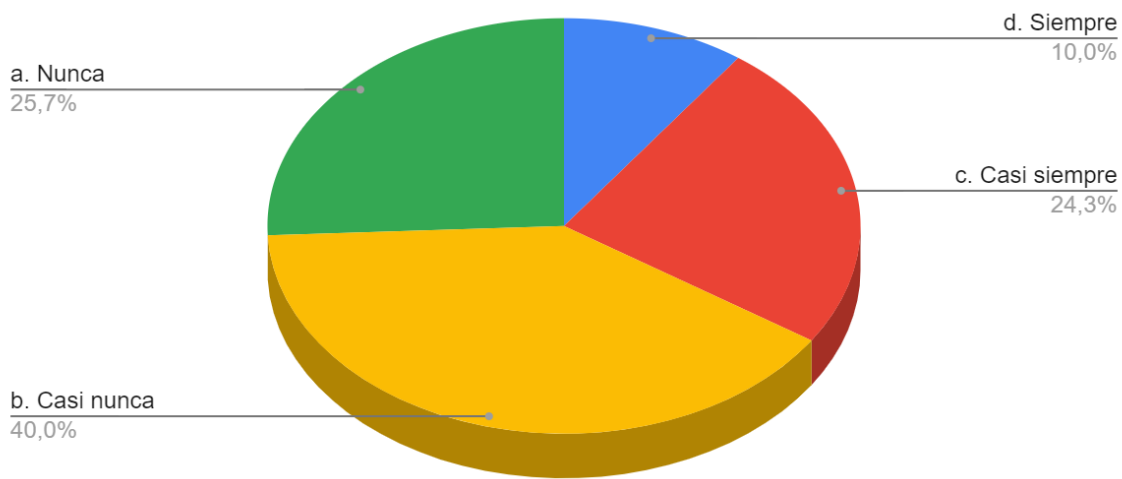
En el presente gráfico, se observa que no predomina satisfacción del Factor Higiénico vinculado a la Seguridad (71,4%, compuesto por “Casi Nunca” en un 34,3% y “Nunca” en un 37,1%). Las respuestas positivas solo alcanzan un 28,6% (compuestas por “Casi Siempre” en un 25,7% y “Siempre” el 2,9%). De los datos obtenidos observamos una diferencia muy significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

### 5.1.2.14. Pregunta N°14: Siente inseguridad laboral antes cuestiones de tipo político.



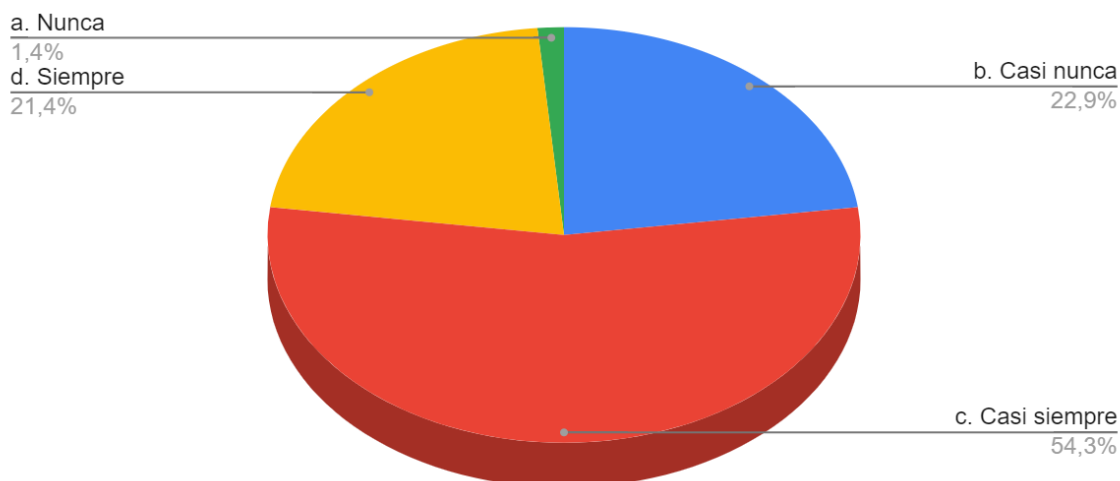
En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Higienico vinculado a la Seguridad (75,7% compuesto por “Casi Siempre” en un 35,7% y “Siempre” en un 40%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 24,3% (compuestas por “Casi Nunca” en un 18,6% y “Nunca” el 5,7%). De los datos obtenidos observamos una diferencia muy significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

#### 5.1.2.15. Pregunta N°15: Pensó en cambiar de trabajo.



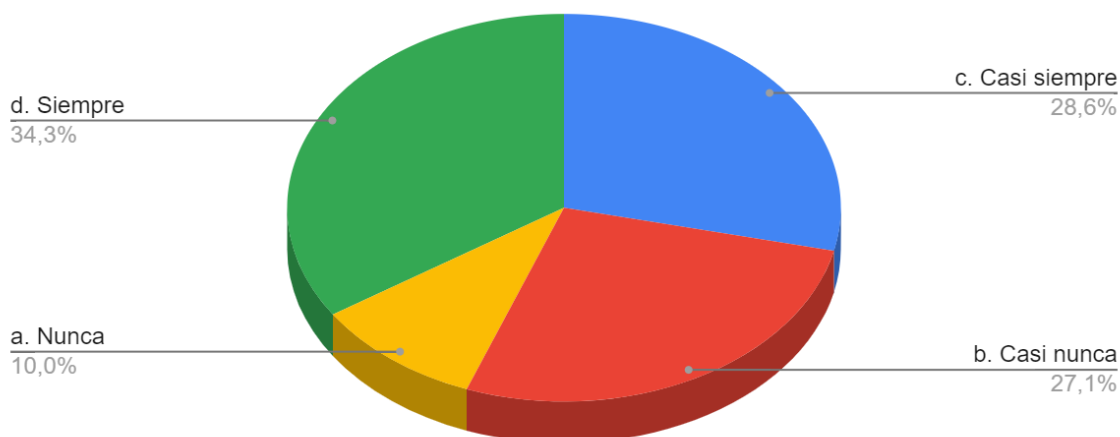
Del Factor Higiénico vinculado a las Condiciones Laborales (65,7% compuesto por “Casi Nunca” en un 40% y “Nunca” en un 25,7%). Las respuestas positivas solo alcanzan un 34,3% (compuestas por “Casi Siempre” en un 24,3% y “Siempre” el 10%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias, predominando el pensamiento de no cambio de trabajo.

**5.1.2.16. Pregunta N°16: Cuenta usted con buenas condiciones de trabajo.**



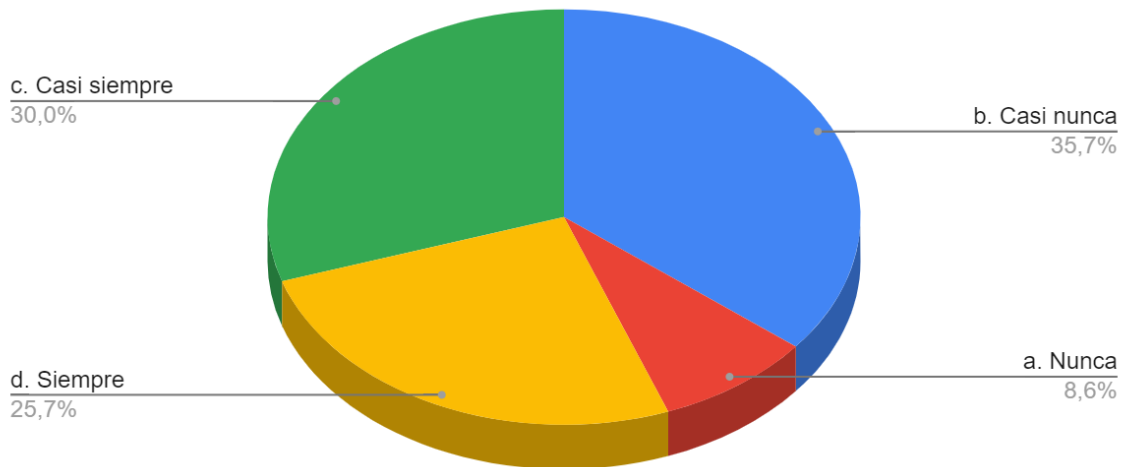
En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Higiénico vinculado a las Condiciones Laborales (75,7% compuesto por “Casi Siempre” en un 54,3% y “Siempre” en un 21,4%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 24,3% (compuestas por “Casi Nunca” en un 22,9% y “Nunca” el 1,4%). De los datos obtenidos observamos una diferencia muy significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

**5.1.2.17. Pregunta N°17: El cumplimiento de las normas ISO es importante para usted.**



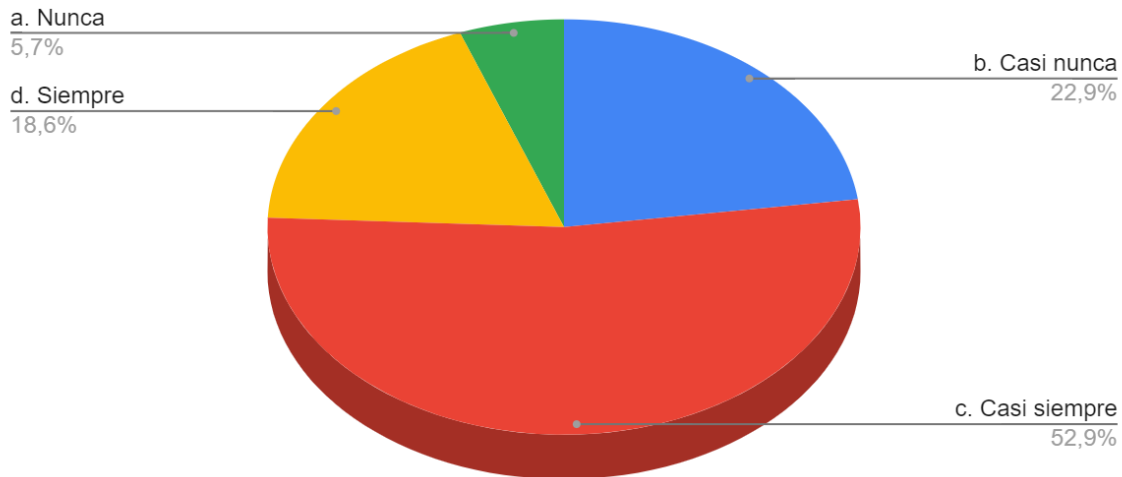
En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado al Reconocimiento (62,9% compuesto por “Casi Siempre” en un 28,6% y “Siempre” en un 34,3%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 37,1% (compuestas por “Casi Nunca” en un 27,1% y “Nunca” el 10%). De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

**5.1.2.18. Pregunta N°18: El cumplimiento de las normas ISO es importante para usted.**



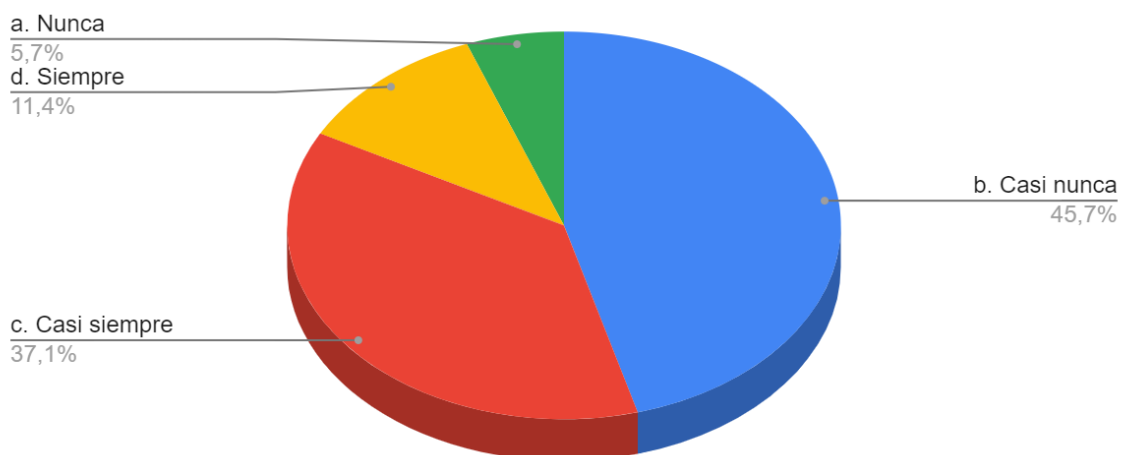
En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado a las Metas y Objetivos (55,7% compuesto por “Casi Siempre” en un 30% y “Siempre” en un 25,7%). Las respuestas negativas alcanzan un 44,3% (compuestas por “Casi Nunca” en un 35,7% y “Nunca” el 8,6%). De los datos obtenidos observamos una proximidad entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

### 5.1.2.19. Pregunta N°19: Sus ideas son escuchadas por sus superiores.



En el presente gráfico, se observa que predomina satisfacción del Factor Motivacional vinculado al Trabajo Estimulante (71,5% compuesto por “Casi Siempre” en un 52,9% y “Siempre” en un 18,6%). Las respuestas negativas solo alcanzan un 28,6% (compuestas por “Casi Nunca” en un 22,9% y “Nunca” el 5,7%). De los datos obtenidos observamos una diferencia muy significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias.

### 5.1.2.20. Pregunta N°20: Los cambios en la organización lo impulsan a crecer y desarrollarse.



En el presente gráfico, se observan resultados prácticamente parejos entre satisfacción e insatisfacción del Factor Motivacional vinculado a la Responsabilidad

(51,4% compuesto por “Casi Nunca” en un 45,7% y “Nunca” en un 5,7%). Las respuestas positivas alcanzan un 48,5% (compuestas por “Casi Siempre” en un 37,1% y “Siempre” el 11,4%).

### 5.1.3 Análisis según la teoría de Herzberg

A continuación, detallaremos los factores que indagan a cada una de las preguntas hechas en el cuestionario en base a la teoría de Herzberg:

**a. Factor Motivacional 1 (M1) - Logro: ítems 1 y 7**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

1. El “teletrabajo” fue un buen recurso para los empleados del senado.
7. Es estimulante para usted su trabajo.

Existe congruencia en los resultados obtenidos en ambos ítems respecto al *Factor Motivacional: Logro*, respecto a una satisfacción lograda.

En lo vinculado en percibir al “teletrabajo como un buen recurso para los empleados del senado (ítem 1), los resultados arrojan una diferencia muy significativa entre Satisfacción e Insatisfacción, predominando Satisfacción, es decir, se percibe el “teletrabajo” como una herramienta de trabajo.

Y en lo relacionado con el otro ítem (7) vinculado a la percepción del trabajo como estimulante, asimismo, los resultados arrojan una diferencia muy significativa entre Satisfacción e Insatisfacción, predominando Satisfacción, es decir, los empleados perciben su trabajo estimulante como factor motivador.

**b. Factor Motivacional 2 (M2) - Autorrealización: ítems 4 y 5**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

4. Logra la realización de sus ideas en su trabajo

## 5. Percibe la posibilidad de autorrealización

Existe congruencia en los resultados obtenidos en ambos ítems respecto al *Factor Motivacional: Autorrealización*.

En lo vinculado a lograr la realización de ideas en el trabajo (ítem 4), los resultados son casi parejos entre Satisfacción e Insatisfacción, predominando levemente la Satisfacción, es decir, se percibe que los empleados logran la realización de sus ideas.

Y en lo relacionado con el otro ítem (5) vinculado a la percepción de la posibilidad de autorrealización, asimismo, los resultados son casi parejos entre Satisfacción e Insatisfacción, predominando levemente la Satisfacción, es decir, se percibe la posibilidad de autorrealización en empleados de planta permanente.

Vemos como la Autorrealización como factor motivador de los empleados de planta permanente del Senado manifiesta una discreta satisfacción.

### **c. Factor Motivacional 3 (M3) - Reconocimiento: ítems 2 y 17**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

2. Ve usted a los empleados con ganas de realizar nuevos proyectos

17. El cumplimiento de las normas ISO es importante para usted.

Existe una diferencia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Reconocimiento* que será analizada.

En lo vinculado con la motivación de reconocer la percepción en empleados a realizar nuevos proyectos (ítem 2), los resultados son casi parejos entre Satisfacción e Insatisfacción indica, predominando levemente la insatisfacción, o sea, se percibe cierta pasividad respecto a innovar y realizar cambios.

Y en lo relacionado con el otro ítem (17) vinculado con reconocer la importancia de cumplir con Normas ISO, predomina la satisfacción.



Es decir, la discrepancia entre ambos resultados puede deberse a un énfasis en comportamientos atentos al cumplimiento de normas, pero poca motivación hacia desarrollar acciones innovadoras y creativas. Este análisis se ampliará observándose las respuestas dadas en otros ítems.

**d. Factor Motivacional 4 (M4) - Trabajo estimulante: ítems 3 y 19**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

- 3. Se introducen métodos o formas recién aprendidas al trabajo
- 19. Sus ideas son escuchadas por sus superiores.

Se repite lo analizado en Factor Motivacional *Reconocimiento*, observándose cierta discrepancia entre ambos ítems, vinculados a aspectos diversos vinculados al Factor motivacional de Trabajo estimulante.

En lo vinculado a innovar, incluir nuevos aprendizajes en el trabajo (ítem 3), hay resultados casi parejos entre Satisfacción e Insatisfacción, predominando en forma leve la Insatisfacción. Este resultado es coincidente con lo señalado precedentemente respecto al Ítem 2, Factor Reconocimiento, que mostraba cierta pasividad en la motivación a realizar nuevos proyectos en el grupo evaluado.

Por otra parte, en el aspecto sobre ser escuchados por jefes en sus ideas, (Ítem 19), se manifiesta una conformidad al respecto que se vincula con considerar que el trabajo es estimulante. Hay un estímulo motivacional desde el contexto (escucha de superiores), pero menos motivación interna a crear, innovar, proponer, realizar cambios en la tarea.

Se verá en los ítems siguientes, qué otras vinculaciones y profundizaciones pueden hacerse a partir de los datos obtenidos.

**e. Factor Motivacional 5 (M5) - Responsabilidad: ítems 8 y 20**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

8. La responsabilidad en su trabajo lo motiva.

20. Los cambios en la organización lo impulsan a crecer y desarrollarse.

En cuanto al análisis de respuestas vinculadas al Factor motivacional *Responsabilidad* puede señalarse que éste es satisfactorio como motivador (Ítem 8).

Y en el aspecto indagado en el otro Ítem (ítem 20), sobre si los cambios en la organización impulsan al crecimiento, se puede observar una significación pareja entre lo satisfactorio e insatisfactorio.

Es decir, se es responsable y esto afirma el autoconcepto y motivación, pero el factor Cambios organizacionales impacta relativizando el desarrollo y crecimiento, como se confirma con los resultados analizados en los Ítems anteriormente definidos (Ítems 2 y 3).

**f. Factor Motivacional 6 (M6) - Metas y Objetivos: ítems 9 y 18**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

9. Cumple metas y objetivos fijados

18. El cumplimiento de las normas ISO es importante para usted.

Existe una diferencia significativa en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Motivacional: Metas y Objetivos* (9), donde es más satisfactorio el cumplir metas y objetivos que cumplir Normas ISO (18).

Es decir, en base a la información obtenida, se infiere que es un factor que predomina en la totalidad de los empleados de planta permanente. Observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias en la pregunta (9), predominando satisfactorio sobre insatisfactorio. Asimismo, en la pregunta (18), se observa que predomina satisfacción, aunque no muy significativo del Factor Motivacional vinculado a las Metas y Objetivos.

**g. Factor Higiénico 1 (H1) – Factores Económicos: ítems 10 y 11**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

- 10. Cree que su remuneración es buena
- 11. Cuenta con una remuneración acorde a su trabajo

Existe congruencia en los resultados obtenidos de ambos ítems respecto al Factor *Económico*, manifestándose una marcada satisfacción en ellos.

En lo vinculado a percibir una remuneración buena (ítem 10), los resultados predominan la Satisfacción, es decir, los empleados de planta permanente perciben lo económico como motivante.

Y en lo relacionado con el otro ítem (11) vinculado a la percepción de una remuneración acorde a su trabajo, igualmente existe un predominio de la satisfacción.

Es decir, en ambos ítems existe congruencia en pensar que el Factor económico como motivación es válido para la mayoría de los empleados de planta permanente.

**h. Factor Higiénico 2 (H2) – Factores Sociales: ítems 12 y 6**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

- 12. El contexto social actual valoriza el trabajar en el Senado
- 6. Consigue reconocimiento de sus superiores

Existe una diferencia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Higiénico: Sociales*.

En lo vinculado a si el contexto social actual valoriza el trabajar en el Senado (ítem 12), los resultados reflejan una diferencia significativa predominando la Insatisfacción sobre la satisfacción, es decir, se percibe que el contexto social no valoriza el trabajar en el Senado.

Y en lo relacionado con el otro ítem (6) vinculado a conseguir el reconocimiento de sus superiores, se observan resultados parejos entre Satisfactorio e Insatisfactorio, predominando levemente Satisfacción sobre Insatisfacción.

Es decir, la discrepancia entre ambos resultados puede deberse a la poca motivación que se tiene al percibir que el contexto actual no valoriza el trabajo en el Senado, y que, a la vez, existe una motivación satisfecha en forma leve, en el reconocimiento de los superiores en empleados de planta permanente.

**i. Factor Higiénico 3 (H3) – Seguridad: ítems 13 y 14**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

13. Los cambios de gobierno le dan seguridad laboral

14. Siente inseguridad laboral ante cuestiones de tipo político.

Existe una congruencia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Higiénico: Seguridad*, resultando muy insatisfecho este factor.

En lo vinculado con la motivación sobre si los cambios de gobierno dan seguridad laboral (ítem 13), los resultados marcan diferencias muy significativas de predominio de No Satisfacción.

Y en lo relacionado con el otro ítem (14) vinculado con reconocer inseguridad laboral frente a cuestiones de tipo político, se observa de igual modo, diferencias significativas, en reconocer inseguridad laboral frente a estas cuestiones.

Es decir, existe congruencia entre ambos ítems, en reconocer poca motivación frente a cambios de gobierno o políticos que puedan existir dentro del Senado.

**j. Factor Higiénico 4 (H4) – Condiciones Laborales: ítems 15 y 16**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

15. Pensó en cambiar de trabajo.

16. Cuenta usted con buenas condiciones de trabajo.

Existe una congruencia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Higiénico. Condiciones Laborales*.

En lo vinculado a cambiar de trabajo (ítem 15), los resultados reflejan una diferencia entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias, predominando el pensamiento de no cambiar de trabajo. Y en lo relacionado con el otro ítem (16) vinculado con reconocer buenas condiciones de trabajos, predomina la satisfacción.

Es decir, en ambos ítems existe congruencia en pensar las condiciones laborales como factor motivador. De la misma manera lo vimos reflejado en los resultados analizados del factor económico en los Ítems anteriormente definidos (Ítems 10 y 11).

A continuación, se muestra un Cuadro Resumen del análisis realizado anteriormente, con el fin de obtener un análisis sistemático de los resultados recogidos en la técnica cuantitativa, referidos a factores higiénicos (FH) y de motivación (FM). Los primeros como evitativos (+) o no (-) de presencia de insatisfacción desde 2 niveles de intensidad (+ y -, ++ y --). Y los segundos como expresión (+) o no (-) de satisfacción, también desde 2 niveles de intensidad (+ y -, ++ y --).

<b>FACTOR</b>	<b><u>PREDOMINIO</u> SIGNIFICATIVO: de 3 a 10 puntos de diferencia.</b>	<b><u>PREDOMINIO MUY</u> SIGNIFICATIVO: de 11 a más puntos de diferencia.</b>
<b>FM:Logro</b>		<b>++</b>
<b>FM:Autorealización</b>	<b>+</b>	
<b>FM:Reconocimiento</b>	<b>-</b>	
<b>FM:Trabajo Estimulante</b>	<b>-</b>	
<b>FM:Responsabilidad</b>	<b>+</b>	
<b>FM:Metas y Objetivos</b>	<b>+</b>	
<b>FH:Factores Económicos</b>		<b>++</b>
<b>FH:Factores Sociales</b>	<b>-</b>	
<b>FH:Seguridad</b>		<b>--</b>
<b>FH:Condiciones Laborales</b>	<b>+</b>	

## 5.2 Entrevista. Análisis de datos cualitativos

Con relación a las técnicas cualitativas, el segundo instrumento administrado es una entrevista semi-dirigida con el objetivo de indagar, desde la mirada de los directivos de la organización, la motivación y el nivel de satisfacción de los empleados de planta permanente que ejercen funciones dentro del Senado.

El instrumento mencionado se utiliza con el fin de profundizar lo obtenido en la primera técnica (cuestionario) y vincularlo con la segunda (entrevista).

La entrevista administrada está constituida por (19) ítems distribuidos en tres dimensiones y separados por temas:

4. Motivaciones personales internas de los empleados (6 ítems). (FM: Logro, Autorrealización, Reconocimiento, Trabajo Estimulante, Responsabilidad, Metas y Objetivos)
5. Cambios políticos y RR HH (9 ítems). (FM: Trabajo estimulante, FH: Factores sociales, Seguridad).
6. Condiciones motivacionales externas para un mejor empleado legislativo (4 ítems). (FH: Factores Económicos, Factores Sociales, Seguridad, Condiciones Laborales)

A continuación, analizaremos la información obtenida de las entrevistas.

	<b>Motivaciones personales internas de los empleados (6 ítems).</b>	<b>Cambios políticos y RR HH (8 ítems).</b>	<b>Condiciones motivacionales externas para un mejor empleado legislativo (5 ítems).</b>
<b>Preguntas</b>	1: Logro 2: Autorrealización 3: Responsabilidad 4: Reconocimiento	5: Trabajo estimulante 7: Trabajo estimulante 8: Factores sociales 11: Seguridad	9: Económico 12: Condiciones laborales 14: Condiciones laborales

	6: Metas y objetivos 10:Reconocimiento 15: Metas y objetivos	13: Factores Sociales 16: Factores sociales 17: Seguridad 19:Factores sociales	18:Condiciones laborales
--	--	---	--------------------------

### 5.2.1 Motivaciones personales internas

Con relación al primer grupo sobre “Motivaciones personales internas”, corresponden a las preguntas N° **1** (Logro), **2** (Autorrealización), **3** (Responsabilidad), **4** (Reconocimiento) **6** (Metas y objetivos), **10** (Reconocimiento), **15** (Metas y objetivos).

### 5.2.2 Cambios políticos y RR HH

Con relación al segundo grupo sobre “Cambios políticos y RR.HH”, corresponden a las preguntas N° **5** (Trabajo estimulante), **7** (Trabajo estimulante), **8** (Factores sociales), **11** (Seguridad), **13** (Factores Sociales), **16** (Factores sociales), **17** (Seguridad), **19** (Factores sociales).

### 5.2.3 Motivaciones externas para un mejor empleado

Con relación al tercer grupo sobre “Motivaciones externas para un mejor empleado”, corresponden a las preguntas N°, **9** (Económico), **12** (Condiciones laborales), **14** (Condiciones laborales), **18** (Condiciones laborales).

### 5.2.4 Análisis según la teoría de Herzberg

A continuación, detallaremos los factores que indagan a cada una de las preguntas hechas en las entrevistas en base a la teoría de Herzberg:

**a. Factor Motivacional 1 (M1) - Logro:**

**ítems 1**

En relación con este factor, corresponde el ítem:

1. ¿Su trabajo lo motiva? ¿Por qué?

Existe congruencia en los resultados obtenidos en ambos ítems respecto al *Factor Motivacional: Logro*, respecto a una satisfacción lograda.

En lo vinculado en percibir que el trabajo los motiva (ítem 1), se percibe el trabajo como muy motivador.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo.

Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en el siguiente fragmento:

*“Si, mi trabajo me motiva, si no me hubiera ido con el retiro anticipado que lo podría haber hecho, (...), era un privilegio que no todos podían tener. Y esa es mi principal motivación. (...).”* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado)

**b. Factor Motivacional 2 (M2) - Autorrealización:**

**ítems 2**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

2. ¿Qué le significa a Usted ser empleado de planta permanente en el Senado?

Existe una leve diferencia en los resultados obtenidos en ambos ítems respecto al *Factor Motivacional: Autorrealización*.

En lo vinculado a que significa para el empleado poseer un contrato de planta permanente (ítem 2), los resultados marcan una diferencia significativa entre Satisfacción predominando sobre No satisfacción.



Se completa la información de las entrevistas obtenidas en Anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en el siguiente fragmento:

*“Y es un gran alivio, para quienes hemos empezado del principio y obviamente aparte de la cuestión meramente económica. Se logra una cierta estabilidad con respecto a otro tipo de trabajo. (...)”* (Secretario de comisión permanente del Senado).

*“(...), siempre está el prejuicio que trabajar en el senado es una beca o que es como un club, si voy o no voy es lo mismo, todo lo que culturalmente se dice. (...)”* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado)

**c. Factor Motivacional 3 (M3) - Reconocimiento: ítems 4 y 10.**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

4. ¿Según su punto de vista, hay incentivo a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución?
10. ¿Se reconoce en la organización el buen trabajo de los empleados? ¿De qué manera?

Existe una congruencia notable en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Reconocimiento* respecto al predominio de No satisfacción.

En lo vinculado a la percepción de la existencia de incentivos a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución (ítem 4), se refleja que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias.

Y en lo relacionado con el otro ítem (10) vinculado a la percepción de reconocimiento hacia un trabajo bien realizado de los empleados, las respuestas obtenidas reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral,

viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias.

Es decir, la congruencia entre ambos resultados puede deberse a una acentuada inexistencia de incentivos a desarrollar una carrera profesional y a la vez, la percepción de que no existe reconocimiento por un buen trabajo de los empleados siendo estos factores poco motivantes.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Eso sí que depende de cada uno, de cada persona cual sea la mirada y el incentivo personal (...), no lo puedo ver como un lugar que te incentiva a crecer, en general no”.* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado).

*“Yo creo que no. (...). Yo creo que sí se reconoce la lealtad, encuadrarte dentro de algunas cuestiones de sujetos, la gente que tienen poder de decisión sobre los sindicatos, los senadores (...) o los directivos”.* (Director de un cargo político en la organización).

**d. Factor Motivacional 4 (M4) - Trabajo estimulante: ítems 5 y 7.**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

5. ¿Cómo considera usted a las políticas de RRHH del Senado? Fundamente su respuesta.
7. ¿Considera Usted que hay interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño? Fundamentar

Se observa cierta congruencia entre ambos ítems, vinculados a aspectos diversos vinculados al Factor motivacional de Trabajo estimulante.

En lo vinculado a la percepción de políticas de RRHH en el Senado (ítem 5), la respuesta obtenida refleja que es un factor no positivo respecto a la motivación

laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias. Esto se debería, en mayor proporción debido al cambio de gestión que surge cada cuatro años, y que el rol de RR.HH dependería solo de la gestión de turno.

Por otra parte, en el aspecto sobre si existe interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño (Item 7), se manifiesta una conformidad respecto a considerarlo un factor poco positivo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias. Esto se debería, en mayor proporción a los recursos, objetivos de la gestión de turno.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en Anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“No las considero porque no son plenas de la organización creo que depende de cada administración, a veces más presente u otras más retiradas de los empleados o empleadas.”* (Director de un cargo político en la organización).

*“Pasa por sectores, hay gente que no ha salido de determinados destinos porque los mantienen o por que funcionan bien y tiene que ver por qué los lugares más estables de la casa, (...)”.* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado)

#### **e. Factor Motivacional 5 (M5) - Responsabilidad: ítems 3**

En relación con este factor, corresponde el ítem:

3. Según su criterio, ¿cómo es el desempeño de los empleados legislativos en general? Puede explicarlo, por favor.

En lo relacionado con este ítem (3) vinculado a la percepción de la del desempeño de los empleados en general dentro del Senado, los resultados son

casi parejos entre Satisfacción y No satisfacción, predominando levemente la Satisfacción, es decir, no se destaca la percepción de buen desempeño de los empleados dentro de la organización. También se alude a la No satisfacción debida al prejuicio social que en esa organización se trabaja poco.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Bueno obviamente Comparativamente en “la casa” (senado) hablando del bolsillo, tenés unos sueldos que son relativamente buenos en comparación de muchas otras organizaciones.” (Secretario de una comisión permanente del Senado)*

*“Para los empleados la carrera no es en si la carrera, sino que es poder percibir un ingreso que de hecho eso me parece a mí... me parece que cuando no hay reglas claras lo que queda, lo único que queda es que cada uno puede con los recursos que tiene, para conseguir un mejor salario simplemente (...)” (ex director de un cargo político en la organización).*

**f. Factor Motivacional 6 (M6) - Metas y Objetivos: ítems 6 y 15**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

6. ¿Las normas ISO garantizaron una mejora en los empleados? Si es así, ¿en qué y por qué?
15. ¿Para Usted, hay una rotación del personal constante? Si es afirmativo, ¿a qué se debería?

Existe una leve congruencia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Motivacional: Metas y Objetivos*.

En cuanto al análisis de las respuestas vinculadas a si las normas ISO garantizan una mejora en los empleados (Ítem 6), las respuestas obtenidas reflejan

que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Satisfactorias sobre No satisfactorias.

Y en el aspecto indagado en el otro Ítem (15) la respuesta obtenida refleja que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral, en mayor proporción tiene que ver con el factor político (cambio de gestión cada cuatro años), viéndose reflejado en la proximidad de respuestas Satisfactorias e No satisfactorias.

Es decir, hay un acuerdo en pensar que ambos resultados puede deberse a un énfasis en que los empleados puedan cumplir sus metas y objetivos fijados, viéndose en la importancia del cumplimiento de las normas ISO y la poca rotación que existe dentro del Senado.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Si, lo garantizan la medida en que tiene un gran fin. (...), los procesos administrativos, sobre todo, dado que son tipos, personas determinadas que saben ese conocimiento y a pesar de muchas veces no están capacitando para estar en ese lugar.(...)”* (Secretario de comisión permanente del Senado).

*“No, (...). Si hay más rotación en la parte parlamentaria que es el tema de los despachos. (...)”* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado)

#### **g. Factor Higiénico 1 (H1) – Factores Económicos: ítem 9**

En relación con este factor, corresponde a los ítems:

9. ¿Cuál es a su criterio la mayor motivación en trabajar en el Senado en sus empleados en general y para Usted?

Y en lo relacionado con el otro ítem (9) vinculado sobre cuál es la mayor motivación de trabajar en el Senado la mayor proporción tiene que ver con el factor

económico como positivo, viéndose reflejado en el predominio de respuestas evitativas de Insatisfacción y sufrimiento laboral sobre las no evitativas.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Bueno obviamente comparativamente en “la casa” (senado) hablando del bolsillo, tenés unos sueldos que son relativamente buenos en comparación de muchas otras organizaciones.”* (Secretario de comisión permanente del Senado).

*“Mira, creo que para el personal en gral tiene que ver con que, un lugar que te da estabilidad, después obviamente tienen buen ingreso, los beneficios en cuanto a licencia son óptimos.”* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado).

***h. Factor Higiénico 2 (H2) – Factores Sociales: ítems 8,13, 16 y 19***

En relación con este factor, corresponde los ítems:

8. ¿Alguna vez lo desmotivó un cambio de un jefe? ¿Por qué?

13. ¿Los cargos políticos son ocupados por personas idóneas?

16. Según su punto de vista, el hecho que cada 4 años haya un cambio de vice-presidente (del Senado?) crea inestabilidad? Si es así, ¿De qué tipo e importancia?

19. ¿Cree usted que se puede administrar el Senado con políticas aplicadas en el sector privado? Explicar

Existe congruencia en los resultados de los ítems mencionados respecto al Factor *Higiénico: Sociales*, manifestándose como negativo, un marcado no evitamiento de Insatisfacción en ellos.

En lo vinculado a si alguna vez los desmotivó el cambio de jefe (ítem 8), los resultados obtenidos reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas no evitativas de sufrimiento laboral.

Y en lo relacionado con el otro ítem (13) vinculado a si los cargos políticos son ocupados por personas idóneas, los resultados obtenidos reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, y en mayor proporción, esto se debería a cuestiones políticas, viéndose reflejado en el predominio de respuestas no evitativas de insatisfacción.

En lo relacionado al ítem 16 vinculado a si crea inestabilidad el cambio de vice-presidente (del Senado), los resultados obtenidos reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas no evitativas de Insatisfacción y en mayor proporción, esto se debería a cuestiones políticas.

Por último, en base a la fuente consultada en el ítem 19, la respuesta obtenida refleja que es un factor negativo respecto a la motivación laboral.

Es decir, existe congruencia en pensar sobre la poca motivación que despiertan los cambios de jefe, sobre cargos políticos ocupados por personas idóneas y sobre la inestabilidad que se crea frente a cambio de Vice-presidente cada cuatro años. Todos los aspectos mencionados constituyen ser poco motivantes para los empleados de planta permanente.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Si, cuando tenes un jefe que no es bueno hace que no tengas la misma motivación, que te pese trabajar. (...).”* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado)

*“Y... algunos sí algunas, y otros no. (...). Los de relevancia sí y creo que algunos no. Es así.”* (Director de un cargo político en la organización).

*“Sí creo que... creo que crea inestabilidad en algún sentido (...).”* (Director de un cargo político en la organización).

*“Dependiendo de los lugares y (...) es difícil manejar la gestión, no como una empresa porque no lo es. (...) Son decisiones y es una persona que al asumir el control del senado puede determinar y tiene que avanzar sobre las personas también, si no abandona la gestión.”* (Secretario de comisión permanente del Senado).

**i. Factor Higiénico 3 (H3) – Seguridad: ítems 11 y 17**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

Si es afirmativa la respuesta, ¿a qué se debió?

17. ¿Cree que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados? ¿Por qué y cómo lo piensa?

Existe una leve discrepancia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Higiénico: Seguridad*, ya que si bien predomina el no evitamiento de Insatisfacción, o sea aparece este factor como negativo, existe una expectativa sobre una mejora posible a darse sobre este factor.

En lo vinculado a si experimentaron incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo (ítem 11), los resultados marcan ser un factor negativo respecto a la motivación laboral, y que se debería a cuestiones políticas.

Y en lo relacionado con el otro ítem (17) vinculado en creer que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados se observa ser un factor positivo respecto a la motivación laboral, a partir de los datos obtenidos.



Es decir, esta diferencia entre ambos ítems, donde resulta ser poco motivante experimentar incertidumbre frente a cambios políticos y por otro lado reflejándose en respuestas no evitativas de Insatisfacción, por otro lado, presentando respuestas sobre creer que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados viéndose como factor motivador.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Sí claro, esos cambios que son políticos se interpreta que alguien que perteneció, que fue quien ocupó un lugar dentro de un esquema político. (...)”* (Director de un cargo político en la organización).

*“Sí, yo creo que sí. (...) Estableciendo reglas claras, me parece que eso, es la gran motivación, (...)”* (Director de un cargo político en la organización).

**j. Factor Higiénico 4 (H4) – Condiciones Laborales: ítems 12, 14 y 18**

En relación con este factor, corresponde los ítems:

12. ¿Tuvo situaciones indeseadas por cambios jerárquicos? Explique por favor qué consecuencias tuvo.

14. ¿La dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas? ¿Son adecuadas a su criterio? ¿Por qué?

18. ¿Cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado? ¿Esto lo impacta? Si es afirmativo, de qué modo? Según su criterio ¿A qué se deben las noticias negativas respecto al salario del Congreso? ¿Hay diferencias respecto a otras organizaciones gubernamentales?

Existe una congruencia en los resultados de ítems respecto al Factor *Higiénico. Condiciones Laborales* como negativo, manifestándose un marcado no evitamiento de Insatisfacción en ellos.

En lo vinculado a experimentar situaciones indeseadas por cambios jerárquicos (ítem 12), los resultados reflejan ser un factor negativo respecto a la motivación laboral.

En lo relacionado con el ítem 14, respecto a si la dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas las respuestas obtenidas reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral.

Por último, en lo relacionado al ítem 18, vinculado a cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado, los resultados marcan ser un factor negativo respecto a la motivación laboral.

Se completa la información de las entrevistas obtenidas en Anexo. Aquí presentaremos fragmentos como objetivo de describir lo analizado. Se observa en los siguientes fragmentos:

*“Si, como las anteriormente planteadas.”* (Directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado).

*“Yo creo que no, a veces sí, pero de una manera bastante superficial no hay una política. (...)”* (Director de un cargo político en la organización).

*“Bueno justamente el pensamiento, (...), es medio hegemónico sino también por el imaginario social del poder. (...). La política va a estar orientada a estar sojuzgada por esa misma sociedad. (...)”.* (Secretario de comisión permanente del Senado).

A continuación, se muestra un cuadro resumen del análisis realizado anteriormente, con el fin de obtener un análisis claro de los resultados recogidos en la técnica cualitativa. Donde:

a. Respecto a FM:

- + Se refiere a Satisfactorio
- Se refiere a No satisfactorio

- b. Respecto a FH
- + Se refiere a No insatisfacción
  - Se refiere a Insatisfacción.

<b><u>FACTOR</u></b>	<b><u>PREDOMINIO SIGNIFICATIVO</u></b>	<b><u>PREDOMINIO MUY SIGNIFICATIVO</u></b>
<b>FM: Logro</b>		<b>+</b>
<b>FM: Autorrealización</b>	<b>+</b>	
<b>FM: Reconocimiento</b>		<b>-</b>
<b>FM: Trabajo Estimulante</b>	<b>-</b>	
<b>FM: Responsabilidad</b>	<b>+</b>	
<b>FM: Metas y Objetivos</b>	<b>+</b>	
<b>FH: Factores Económicos</b>	<b>+</b>	
<b>FH: Factores Sociales</b>		<b>-</b>
<b>FH: Seguridad</b>	<b>-</b>	
<b>FH: Condiciones Laborales</b>		<b>-</b>

### **5.3. Triangulación de técnicas utilizadas**

En la presente sección, daremos lugar a la triangulación correspondiente a los datos obtenidos de los Cuestionarios (instrumento administrado al personal de planta permanente no directivos) y entrevistas (instrumento administrado a directivos de la organización) administrados en el campo de estudio basado en el principio de complementariedad. En los apartados 5.1 y 5.2 se detallaron los datos obtenidos de las técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas.

De ese modo, en esta oportunidad se hará un análisis triangulado de lo obtenido en las diferentes fuentes acerca de la presencia de motivaciones y grado de satisfacción dentro del organismo, con su adecuado estudio sobre el rol de RR.HH frente a estas cuestiones

En relación con la primera técnica administrada: Encuesta/Cuestionario. Está constituido por veinte (ítems) distribuidos en dos dimensiones que presentan al modelo bifactorial de Herzberg:

- Factores Motivacionales (**12 ítems:** 1-2-3-4-5-7-8-9-17-18-19-20)
- Factores Higiénicos (**8 ítems:** 10-11-12- 6-13-14-15-16)

En relación con la segunda técnica administrada: Entrevista. Esta constituida por 19 (ítems), distribuidos en dos dimensiones que presentan al modelo bifactorial de Herzberg:

- Motivaciones personales internas de los empleados **(6 ítems)**. (FM: Logro, Autorrealización, Reconocimiento, Trabajo Estimulante, Responsabilidad, Metas y Objetivos)
- Cambios políticos y RR HH **(9 ítems)**. (FM: Trabajo estimulante, FH: Factores sociales, Seguridad).
- Condiciones motivacionales externas para un mejor empleado legislativo **(4 ítems)**. (FH: Factores Económicos, Factores Sociales, Seguridad, Condiciones Laborales).

Para dar paso a la Triangulación haremos un recorrido por cada uno de los factores observados en el campo de estudio. Éstos son: Factor Motivacional y Factor Higiénico (Técnicas Cuantitativas), Motivaciones personales internas de los empleados, Motivaciones externas para un mejor empleado legislativo y Cambios políticos y RR. HH (Técnicas Cualitativas):

#### **a. Factor Motivacional 1 (M1) - Logro**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia frente a la percepción de la existencia del Factor Motivacional: Logro dentro de la organización, como factor positivo. En las técnicas cuantitativas implementadas, observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias e Insatisfactorias, predominando el factor Satisfactorio sobre lo No satisfactorio, reflejándose aún más en el recurso del Teletrabajo en los empleados del Senado.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (pregunta 1: ***¿Su trabajo en el Senado lo motiva? ¿Por qué?***), las respuestas obtenidas reflejan que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral, en mayor proporción tienen que ver con

el factor económico, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Muy Satisfactorias sobre las No satisfactorias.

Es decir, predomina en ambas técnicas la satisfacción respecto a este factor, más destacado aún con directivos.

### **b. Factor Motivacional 2 (M2) - Autorrealización**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia. En las técnicas cuantitativas, se infiere que el *Factor Motivacional: autorrealización*, es un factor que predomina en forma poco acentuada en la mayoría de los empleados de planta permanente. De los datos obtenidos observamos una proximidad entre respuestas Satisfactorias y No satisfactorias.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (pregunta 2: ***¿Qué significa para usted ser empleado de la planta permanente del senado?***), las respuestas obtenidas reflejan que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral, pero a la vez teñidos con otros factores como ser: sindicales, culturales, políticos. Con respecto a esta pregunta **N°2**, en base a la fuente consultada, la respuesta obtenida refleja que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Satisfactorias sobre las No satisfactorias.

Es decir, la satisfacción respecto a la autorrealización se manifiesta en general como positiva, más en los directivos en la Entrevista que en el Cuestionario a empleados.

### **c. Factor Motivacional 3 (M3) - Reconocimiento**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia frente a la no percepción de satisfacción sobre el Factor Reconocimiento dentro de la organización, acentuada la No satisfacción en el grupo de directivos.

En las técnicas cuantitativas, de los datos obtenidos observamos una proximidad entre respuestas Insatisfactorias-Satisfactorias en la pregunta N°2 y una satisfacción en la pregunta N°17.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (preguntas 4 y 10: *¿Según su punto de vista, hay incentivo a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución? / ¿Se reconoce en la organización el buen trabajo de los empleados? ¿De qué manera?*), existe una congruencia notable en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Reconocimiento* respecto al predominio de insatisfacción.

En lo vinculado a la percepción de la existencia de incentivos a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución (ítem 4), se refleja que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias.

Y en lo relacionado con el otro ítem (10) vinculado a la percepción de reconocimiento hacia un trabajo bien realizado de los empleados, las respuestas obtenidas reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias.

Es decir, la congruencia entre ambos resultados puede deberse a una acentuada inexistencia de incentivos a desarrollar una carrera profesional y a la vez, la percepción de que no existe reconocimiento por un buen trabajo de los empleados siendo estos factores poco motivantes.

#### **d. Factor Motivacional 4 (M4) - Trabajo estimulante**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia frente a la no percepción de la existencia del Factor Motivacional: Trabajo estimulante dentro de la organización, sobre todo en el grupo de directivos.

En las técnicas cuantitativas, se infiere que el *Factor Motivacional: trabajo estimulante*, no es un factor que predomine de modo significativo a la hora de introducir métodos o formas recién aprendidas de trabajo, pero sí se refleja ante las ideas escuchadas propuestas por los superiores. De los datos obtenidos observamos una mínima proximidad entre respuestas Satisfactorias e No satisfactorias en la pregunta **N°3** y una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias y No satisfactorias en la pregunta **N°19**.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (preguntas 5 y 7: *¿Cómo considera usted a las políticas de RRHH del Senado? Fundamente su respuesta / ¿Considera Usted que hay interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño?*), se observa cierta congruencia entre ambos ítems, vinculados a aspectos diversos vinculados al Factor motivacional de Trabajo estimulante.

En lo vinculado a la percepción de políticas de RRHH en el Senado (ítem 5), la respuesta obtenida refleja que es un factor no positivo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias. Esto se debería, en mayor proporción debido al cambio de gestión que surge cada cuatro años, y que el rol de RR.HH dependería solo de la gestión de turno.

Por otra parte, en el aspecto sobre si existe interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño (Item 7), se manifiesta una conformidad respecto a considerarlo un factor poco positivo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias. Esto se debería, en mayor proporción a los recursos, objetivos de la gestión de turno.

#### **e. Factor Motivacional 5 (M5) - Responsabilidad**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cualitativas implementadas, se ha observado concordancia frente a la percepción de la existencia del Factor Motivacional: Responsabilidad dentro de la organización como algo positivo, en las

técnicas cuantitativas, aunque la Satisfacción desciende en grupo directivos respecto al impacto frente a cambios organizacionales y prejuicios sociales.

De los datos obtenidos con los empleados observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias y No satisfactorias predominando satisfacción en la pregunta **N°8** y una proximidad entre respuestas Satisfactorias y No satisfactorias en la pregunta **N°20**.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (preguntas 3: **Según su criterio, ¿cómo es el desempeño de los empleados legislativos en general? Puede explicarlo, por favor**). En lo relacionado con este ítem (3) vinculado a la percepción del desempeño de los empleados en general dentro del Senado, los resultados son casi parejos entre Satisfacción y No satisfacción, predominando levemente la Satisfacción, es decir, se destaca la percepción de buen desempeño de los empleados dentro de la organización. También se alude a la No satisfacción debida al prejuicio social que en esa organización se trabaja poco.

En resumen, en ambas técnicas existe satisfacción, aunque esta baja respecto al impacto que producen los cambios organizacionales y prejuicios sociales respecto a la organización. Es decir, la satisfacción respecto a la responsabilidad se manifiesta en ambos grupos de los directivos en la Entrevista e en el Cuestionario a empleados.

#### **f. Factor Motivacional 6 (M6) - Metas y Objetivos**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia sobre presencia positiva de satisfacción en ambas técnicas, con una leve disminución respecto al segundo ítem del cuestionario (pregunta **8**) respecto al factor motivacional: metas y objetivos dentro de la organización.

En las técnicas cuantitativas, en base a la información obtenida, se infiere que es un factor que predomina en la totalidad de los empleados de planta permanente. De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa entre



respuestas Satisfactorias y No satisfactorias en la pregunta **N°9**, predominando satisfactorio sobre No satisfactorio. Asimismo, en la pregunta **N°18**, se observa que predomina satisfacción.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (preguntas 6 y 15: ***¿Las normas ISO garantizaron una mejora en los empleados? Si es así, ¿en qué y por qué? / ¿Para Usted, hay una rotación del personal constante? Si es afirmativo, ¿a qué se debería?***), existe una congruencia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor *Motivacional: Metas y Objetivos*. En cuanto al análisis de las respuestas vinculadas a si las normas ISO garantizan una mejora en los empleados (Ítem 6), las respuestas obtenidas reflejan que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Satisfactorias sobre las No satisfactorias.

Y en el aspecto indagado en el otro Ítem (15) la respuesta obtenida refleja que es un factor afirmativo respecto a la motivación laboral.

Es decir, hay un acuerdo en pensar que ambos resultados puede deberse a un énfasis en que los empleados puedan cumplir sus metas y objetivos fijados, viéndose en la importancia del cumplimiento de las normas ISO y la poca rotación que existe dentro del Senado. Es decir, la satisfacción respecto a metas y objetivos se manifiesta en ambos grupos de los directivos en la Entrevista y en el Cuestionario a empleados.

#### **g. Factor Higiénico 1 (H1) – Factores Económicos**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, es importante señalar que se ha observado una concordancia muy significativa. En la investigación se destaca la concordancia respecto al Factor Económico (como algo positivo) y, como veremos más adelante, alta concordancia respecto al Factor Seguridad (como algo negativo).

Las respuestas dadas por ambos grupos (empleados y directivos) frente a la percepción de la existencia del Factor Higiénico: Factores Económicos dentro de la organización como altamente satisfactorio.

En las técnicas cuantitativas, el *Factor Higiénico, factores económicos*, es un factor que predomina de modo muy significativo como satisfactorio en la mayoría de los empleados de planta permanente. De los datos obtenidos observamos una diferencia muy significativa entre respuestas Satisfactorias y No satisfactorias, predominando las satisfactorias sobre las no satisfactorias. Con relación a la pregunta **N°10**, se observa que predomina alta satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Económicos. Asimismo, en la pregunta **N°11**, se observa que predomina de modo muy significativo satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Económicos.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (pregunta 9: **¿Cuál es a su criterio la mayor motivación en trabajar en el Senado en sus empleados en general y para Usted?**). En lo relacionado con este ítem (9) vinculado sobre cuál es la mayor motivación de trabajar en el Senado la mayor proporción tiene que ver con el factor económico, viéndose reflejado en el predominio de respuestas evitativas de Insatisfacción. Es decir, la alta satisfacción respecto a Factores Económicos se manifiesta en ambos grupos de los directivos en la Entrevista y en el Cuestionario a empleados.

#### **h. Factor Higiénico 2 (H2) – Factores Sociales:**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado concordancia frente a la percepción de Insatisfacción satisfacción del Factor Higiénico: Factores Sociales dentro de la organización, es decir, aparece como un factor negativo.

En las técnicas cuantitativas, En base a la información obtenida, el *Factor Higiénico, factores sociales*, no es un factor que predomine como satisfactorio en los empleados de planta permanente. De los datos obtenidos, en la pregunta **N°12** observamos una diferencia significativa entre respuestas Satisfactorias y No

satisfactorias predominando la Insatisfacción, y en la pregunta N°6 observamos que predomina en forma poco acentuada satisfacción del Factor Higiénico vinculado a los Factores Sociales.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (pregunta 8, 13, 16 y 19: ***¿Alguna vez lo desmotivó un cambio de un jefe? ¿Por qué? / ¿Los cargos políticos son ocupados por personas idóneas? / Según su punto de vista, el hecho que cada 4 años haya un cambio de vice-presidente ¿crea inestabilidad? Si es así, ¿De qué tipo e importancia? / ¿Cree usted que se puede administrar el Senado con políticas aplicadas en el sector privado?***), existe congruencia en los resultados de los ítems mencionados respecto al Factor *Higiénico: Sociales*, manifestándose una marcada Insatisfacción en ellos. En lo vinculado a si alguna vez los desmotivó el cambio de jefe (ítem 8), los resultados obtenidos reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas No satisfactorias sobre Satisfactorias. Y en lo relacionado con el otro ítem (13) vinculado a si los cargos políticos son ocupados por personas idóneas, los resultados obtenidos reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, y en mayor proporción, esto se debería a cuestiones políticas, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Insatisfactorias.

En lo relacionado al ítem 16 vinculado a si crea inestabilidad el cambio de vice-presidente (del Senado), los resultados obtenidos reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Insatisfactorias, y en mayor proporción, esto se debería a cuestiones políticas. Por último, en base a la fuente consultada en el ítem 19, la respuesta obtenida refleja que es un factor negativo respecto a la motivación laboral viéndose reflejado en la proximidad de respuestas en ambos sentidos. Es decir, la Insatisfacción respecto a factores sociales se manifiesta en ambos grupos de los directivos en la Entrevista y en el Cuestionario a empleados.

**i. Factor Higiénico 3 (H3) – Seguridad:**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, se ha observado una destacada concordancia de este factor como negativo, la no percepción de la existencia del Factor Higiénico: Seguridad dentro de la organización. No obstante, el grupo de directivos manifiesta una expectativa de posible mejora respecto a esta situación.

Con relación a la pregunta **N°13** se observa que predomina de modo significativo No Satisfacción del Factor Higiénico vinculado a la Seguridad, predominando las respuestas Insatisfactorias sobre las Satisfactorias. Por su parte, en pregunta **N°14**, se observa que predomina de modo significativo No Satisfacción del Factor Higiénico vinculado a la Seguridad, predominando las respuestas Insatisfactorias sobre las Satisfactorias

Por su parte, en las técnicas cualitativas (pregunta 11 y 17: *¿Experimentó incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo? Si es afirmativa la respuesta, ¿a qué se debió? / ¿Cree que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados? ¿Por qué y cómo lo piensa?*), Existe concordancia en los resultados de ambos ítems respecto al Factor Higiénico: Seguridad. En lo vinculado a si experimentaron incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo (ítem 11), los resultados marcan ser un factor negativo respecto a la motivación laboral, y que se debería a cuestiones políticas, viéndose reflejado en el predominio de respuestas Insatisfactorias. Y en lo relacionado con el otro ítem (17) vinculado en creer que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados se observa ser un factor positivo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en un leve predominio de respuestas Satisfactorias sobre las Insatisfactorias.

Es decir, esta diferencia entre ambos ítems, donde resulta ser poco motivante experimentar incertidumbre frente a cambios políticos reflejándose en respuestas Insatisfactorias. Por otro lado, presentando respuestas satisfactorias en creer que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados viéndose como factor motivador. Es decir, la Insatisfacción respecto a

Seguridad se manifiesta en el grupo de empleados, aunque, el grupo de directivos manifiesta una expectativa de poder mejorar esta situación.

#### **j. Factor Higiénico 4 (H4) – Condiciones Laborales:**

De los datos obtenidos en base a las técnicas cuantitativas y cualitativas implementadas, no se ha observado concordancia frente a la percepción de satisfacción de la existencia del Factor Higiénico: Condiciones Laborales dentro de la organización.

En las técnicas cuantitativas, el *Factor Higiénico, condiciones laborales*, es un factor que predomina como positivo en la mayoría de los empleados de planta permanente. De los datos obtenidos observamos una diferencia significativa a favor de evitar insatisfacción. Con relación a la pregunta **N°15**, se observa que predomina satisfacción del Factor Higiénico vinculado a las Condiciones Laborales, viéndose reflejado en la proximidad de respuestas en ambos sentidos. Por su parte, en la pregunta **N°16**, se observa que predomina lo positivo de modo significativo del Factor Higiénico vinculado a las Condiciones Laborales, predominando las respuestas evitativas de insatisfacción.

Por su parte, en las técnicas cualitativas (pregunta 12, 14 y 18: ***¿Tuvo situaciones indeseadas por cambios jerárquicos? Explique por favor qué consecuencias tuvo. / ¿La dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas? ¿Son adecuadas a su criterio? ¿Por qué? / ¿Cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado? ¿Esto lo impacta? Si es afirmativo, ¿de qué modo? Según su criterio ¿A qué se deben las noticias negativas respecto al salario del Congreso? ¿Hay diferencias respecto a otras organizaciones gubernamentales?***), existe una congruencia en los resultados de ítems respecto al Factor *Higiénico. Condiciones Laborales*. Manifestándose Insatisfacción en ellos. En lo vinculado a experimentar situaciones indeseadas por cambios jerárquicos (ítem 12), los resultados reflejan ser un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas que no pueden evitar la Insatisfacción. En lo relacionado con el ítem 14, respecto a si la

dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas las respuestas obtenidas reflejan que es un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas de Insatisfacción. Por último, en lo relacionado al ítem 18, vinculado a cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado, los resultados marcan ser un factor negativo respecto a la motivación laboral, viéndose reflejado en el predominio de respuestas de Insatisfacción.

Es decir, se observa una diferencia en ambos grupos, marcando Satisfacción respecto a este factor motivacional referido a los empleados, por otro lado, predomina Insatisfacción en el grupo de directivos.

A continuación, daremos paso a las conclusiones de la presente investigación.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Se procede a detallar las conclusiones hechas en base al análisis de los resultados obtenidos de las técnicas implementadas, a fin de analizar la información pertinente para dar respuesta a nuestro interrogante inicial, sobre: *¿Cuáles son los factores centrales de la motivación y su nivel de satisfacción en los empleados de la planta permanente de Senado de la Nación Argentina?* con el fin de revelar la realidad laboral de los empleados con contratación de planta permanente perteneciente del senado, sus motivaciones y grado de satisfacción de las mismas frente a los objetivos que se les presenta en su trabajo, desde los roles y miradas aportadas en los 2 grupos investigados.

La principal motivación fue arribar a conclusiones válidas en beneficio de una organización estatal respecto a la gestión de los recursos humanos. Con la intención que pueda ser influyente para otras dependencias e instituciones gubernamentales, y una posible mejora de ámbitos legislativos vinculados al sistema electoral nacional, sometido a cambios permanentes y con problemáticas semejantes.

Desde la concepción establecida por Herzberg y su teoría bifactorial, se diseñan los instrumentos utilizados, las mismas estaban destinadas para la recolección de datos de la variable Motivación y Satisfacción laboral. Herzberg describe 4 (cuatro) factores críticos. Los factores críticos son puntos clave de diagnóstico organizacional ya que, cuando están bien ejecutados y satisfechos, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Los factores críticos llamados positivos, se refieren al logro, autorealización, reconocimiento, metas y objetivos. Por el contrario, cuando ciertos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización. Estos factores llamados negativos se refieren a los Factores

Económicos; Factores Sociales; Condiciones Laborales. En el medio, encontramos los Factores Neutros, en el cual encontramos: Seguridad; Responsabilidad; Trabajo Estimulante. Los datos recolectados se analizaron en base a estos factores críticos (Positivos, Negativos y Neutros).

### **6.1 Conclusiones en base a objetivos**

A continuación, se exponen las conclusiones en base a los objetivos propuestos en la presente investigación.

El Objetivo General propuesto fue: *Caracterizar los factores centrales presentes en las motivaciones del personal de la planta permanente del HSN y el nivel de satisfacción de las mismas.* Los resultados del análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas/cuestionarios y las entrevistas han arrojado que los factores predominantes centrales presentes en la organización como positivos, logrados son, considerando un orden de presentación de mayor a menor, siempre logrando satisfacción:

- Factor Higiénico 1 (H1) – Factores Económicos
- Factor Higiénico 4 (H4) – Condiciones Laborales en grupo empleados
- Factor Motivacional 1 (M1) – Logro
- Factor Motivacional 5 (M5) - Responsabilidad
- Factor Motivacional 6 (M6) - Metas y Objetivos
- Factor Motivacional 2 (M2) – Autorrealización

En base a los datos obtenidos por medio de las encuestas/cuestionarios y las entrevistas han arrojado que los factores menos presentes, en la organización son, considerando el orden de primero nombrar los más insatisfactorios:

- Factor Higiénico 3 (H3) – Seguridad
- Factor Higiénico 2 (H2) – Factores Sociales
- Factor Motivacional 3 (M3) - Reconocimiento
- Factor Motivacional 4 (M4) - Trabajo estimulante



- Factor Higiénico 4 (H4) - Condiciones laborales en 2do.grupo

A continuación, en relación con los 2 grupos evaluados, puede señalarse lo siguiente:

<b>Factor</b>	<b>Nivel de los mismos según Grupo</b>
Factor Motivacional (M1): Logro	Positivo. Predomina en forma destacada la satisfacción en Directivos
Factor Motivacional (M2): Autorrealización	Positivo. Predomina la satisfacción más en Directivos
Factor Motivacional(M3): Reconocimiento	Negativo. Predominando la insatisfacción más en Directivos
Factor Motivacional (M4): Trabajo estimulante	Negativo. Predominando No satisfacción más en Directivos
Factor Motivacional (M5): Responsabilidad	Positivo. Nivel parejo de satisfacción en ambos grupos
Factor Motivacional (M6): Metas y Objetivos	Positivo. Nivel parejo de satisfacción en ambos grupos
Factor Higiénico (H1): Factores Económicos	Muy positivo en ambos grupos
Factor Higiénico (H2): Factores Sociales	Negativo. No satisfactorio en ambos grupos
Factor Higiénico (H3): Seguridad	Negativo. No satisfactorio en forma muy significativa en ambos grupos.
Factor Higiénico (H4): Condiciones laborales	Grupo empleados:Positivo, predomina satisfacción Grupo directivos: Negativo.No Satisfacción

En cuanto a los objetivos específicos de la investigación planteados, que se desprenden del anterior objetivo general, fueron:

- *1. Identificar y clasificar las motivaciones principales de los empleados a partir del modelo Bifactorial de Herzberg:* Los resultados del análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas/cuestionarios y las entrevistas han arrojado que las motivaciones principales positivas halladas en los empleados – en un ordenamiento de mayor a menor representatividad son *Factores Económicos, Logro, Responsabilidad, Metas y Objetivos, Autorrealización y Condiciones laborales en 1er. grupo evaluado.* Y las negativas han sido: *Seguridad (2do. grupo evaluado), Factores sociales, Reconocimiento, Trabajo estimulante y Condiciones laborales en 2do. grupo evaluado.*
- *2. Evaluar el nivel de satisfacción de las mismas a partir de factores intervinientes a nivel individual, grupal y organizacional:* Los resultados del análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas/cuestionarios y las entrevistas han arrojado que el nivel de satisfacción depende en mayor proporción de cuestiones que dependerían de la gestión de turno y sus políticas propias. Se observa ser poco motivante experimentar incertidumbre frente a cambios políticos reflejándose en respuestas Insatisfactorias, es decir, la insatisfacción respecto a Seguridad, se manifiesta en ambos grupos de forma muy significativa. De la misma forma, se observa esta Insatisfacción en lo referente a factores sociales de forma significativa en ambos grupos. En contraposición, se observa como el Factor Motivacional Responsabilidad y metas y Objetivos se cumplen en ambos grupos de forma satisfactoria, al igual que los factores higiénicos: factores económicos de forma muy significativa la satisfacción. En lo referente a los factores motivacionales: Logro y Autorrealización predomina la satisfacción más en Directivos. En lo referente a Factores Motivacionales: Reconocimiento y Trabajo Estimulante predomina la insatisfacción más en Directivos.

En relación con estos factores, podemos evaluar mayor presencia de afirmación positiva motivacional en factores pertenecientes al nivel individual de los sujetos como logro, autorrealización y responsabilidad, siendo en lo organizacional logrado los factores vinculados a lo económico.

- *3. Definir el tipo de gestión de RRHH predominante en el contexto evaluado:* Los resultados del análisis de los datos obtenidos por medio de las encuestas/cuestionarios y las entrevistas han arrojado que la gestión de rrhh que predomina en la organización, es el Básico Transaccional, es decir, orientado a transacciones, en el cual se ve reflejado sólo en el reclutamiento, administración de nómina, beneficios, programas básicos de desarrollo de personal, inducción de nuevos empleados y temas legales de cumplimiento obligatorio, y que respecto a la motivación laboral de sus empleados es negativa, en mayor proporción debido al cambio de gestión que surge cada cuatro años, y que el rol que RR.HH cumple dependería solo de la gestión de turno.

Es relevante para una gestión de RRHH el tener en cuenta el diagnóstico organizacional que permite el resultado obtenido de la evaluación de los factores críticos positivos y negativos en su interjuego actual, con posibilidades de proyectar su importancia en un futuro organizacional.

Los factores críticos positivos presentes, logrados, posibilitadores de mantener y desarrollar el trabajo y el rol, que aparecen en ambos grupos son Logro, Autorrealización, Metas y Objetivos. Sin embargo, está faltando implementar acciones vinculadas al Reconocimiento hacia valores como excelencia en el trabajo, carencia que afecta al personal y puede ser una amenaza a conservar Responsabilidad Logro, Autorrealización.

Por otra parte, respecto a la presencia actual de factores críticos negativos que amenazan la realización del trabajo y las tareas, aparece como elemento de advertencia, necesario a ser tenido en cuenta en la gestión de RRHH lo vinculado al Factor social y a las Condiciones Laborales en el grupo de directivos. En interjuego con esta dimensión negativa, el logro económico aparece como contrapunto equilibrante.

Y respecto a los factores que se consideran neutros, que si bien deben estar suficientemente logrados pero no son esenciales para influir de modo crucial en la dinámica organizacional, aparece el no logro de Seguridad y que no se trate de un Trabajo estimulante aunque exista Responsabilidad en el personal.

Asimismo, una gestión de RRHH que incorpore mejoras en sus acciones debería contemplar las diferencias estimadas en los datos obtenidos desde los dos grupos, respecto al Factor Condiciones laborales, ya que el 2do.grupo, de los directivos, señala una valoración negativa, insatisfactoria de él, mientras que para el 1er.grupo, de empleados, lo estiman de modo positivo. Por tanto, debería profundizarse en este ítem, pues puede indicar consecuencias negativas para el desempeño y bienestar de ellos.

## **6.2 Aporte diferencial del trabajo**

A lo largo de la presente investigación se analiza el objeto de estudio definido, con resultados relevantes y sugerentes para las incumbencias propias de una gestión en dirección de RRHH tendiente a incorporar mejoras respecto a la temática estudiada.

Logramos que los datos obtenidos dieran respuesta a los objetivos propuestos, sustentado su análisis desde el Marco conceptual y teórico construido, profundizando y aplicando el enfoque de Herzberg.

En Argentina, existen otros estudios referidos a las Motivaciones desde Herzberg en organizaciones del estado, Daveiro y Lemos (2008) en su investigación "El asesoramiento legislativo" hacen hincapié en la necesidad de crear cuerpos de asesores esencialmente técnicos y políticamente neutrales, en una actividad permanente y constante. (pág.220).

Se parte de la necesidad de un parlamento eficiente, en un contexto político donde la actividad legislativa se torna cada vez más compleja y son estos

empleados los que asesoran en las leyes y en la toma de decisiones a los legisladores.

Es decir, en coincidencia con estos autores, sostenemos la necesidad de que los legisladores organicen grupos de trabajo técnicos sustentados en la profesionalidad y especificidad de sus miembros, dotándolos de las herramientas necesarias para contribuir con las definiciones políticas que el legislador deba tomar.

El asesoramiento de expertos en diferentes áreas permitirá contar con una visión inter y multidisciplinaria que redundará en una adecuada normativa que permitirá su adecuada interpretación y aplicación (Daveiro y Lemos, 2008, p.227). Proponemos esta contribución tanto en el Congreso como en las demás organizaciones del Estado.

Asimismo, la inclusión como unidades de análisis de dos grupos representativos de distintas funciones y jerarquías en la organización, permitió ampliar el análisis y observar las similitudes y diferencias entre ambos, conclusiones orientativas para la gestión de RRHH.

Este aporte diferencial se sustenta desde la importancia de adoptar una mirada sustentada en la realidad estructural y dinámica de la organización estudiada, contextualizada en tiempo y espacio, donde se identifican los aspectos críticos y de riesgo a ser considerados.

### **6.3 Propuestas de mejora y Recomendaciones**

Dentro de la propuesta de investigación presentada, nos propusimos indagar el rol que ejerce la gestión de Recursos Humanos ya que –como sostienen Milkovich y Boudreau (1994) se conoce a la gestión implementada de recursos humanos por las decisiones y acciones integradas acerca de la relación de empleo, a fin de mejorar la efectividad de los empleados y de la

organización en general (p.153). En tal sentido resulta importante conocer las necesidades del personal.

En cuanto a los aportes centrales, con el fin de gestionar los RRHH en la realidad organizacional estudiada, se ha observado como el rol desempeñado en esta área, acarrea un factor negativo en cuanto a potenciar motivación laboral, pues los resultados arrojaron que la gestión de RR.HH dependería principalmente del gobierno de turno, por lo que los intereses de políticos afectarían los demás factores motivacionales/higiénicos presentes en cada empleado del Senado.

Considerar lo evaluado respecto a los factores críticos detectados, tanto en los que deben continuar afirmados ya que aseguran una positiva motivación hacia el trabajo (Logro, Autorrealización, Metas y Objetivos, Económicos) como en los que debería prestarse una atención particular ya que se presentan en la actualidad como riesgo y amenaza a que lo motivacional se vea afectado negativamente (Reconocimiento, Factores sociales, Condiciones laborales en el 2do.grupo).

Esta acción daría un paso a la posibilidad de generar gestiones de RRHH como Agentes de Cambio, mejorando los factores motivacionales presentes en la organización. A partir del estudio sistematizado de las variables abordadas se espera también aportar posibles alternativas de mejora en las diferentes legislaturas del país. Que dependientes del sistema electoral puedan encontrar dificultades similares a las presentes en ésta investigación.

Considerando que los profesionales de RR.HH deben ayudar a identificar e implementar los procesos de cambio, son los agentes que pueden colaborar en la administración del cambio, vale la pena señalar que uno de los resultados esperados de la presente investigación fue indagar para producir los esperados procesos de cambio, en los trabajadores de planta permanente. Por lo cual, se propone la importancia de considerar de forma realista la posibilidad de dar un paso hacia una gestión de recursos humanos que conlleve a un proceso de aprendizaje organizacional.

En tal dirección apunta la necesidad de considerar las limitaciones y posibilidades inherentes y señaladas en el Capítulo referido a la descripción de la organización del Senado de la Nación, con un “activista creíble” (Ulrich, 2006) en la toma de decisiones de RRHH como condición necesaria para un cambio macro en la motivación de sus trabajadores de contratación de planta permanente. Para este autor el profesional de RR.HH debe actuar como un experto funcional, diseñando y llevando a cabo prácticas propias del área que garanticen la capacidad individual y logren generar capacidades organizacionales, deben poseer capacidad de cambio, generar aprendizaje, conocimiento y asesorar de esa manera a los directivos o agentes de la organización. (pág.253)

Retomamos a Ulrich y Yeung en sus actualizaciones (2020) para expresar que los profesionales de RR.HH. necesitan reinventarse continuamente, con un enfoque emergente en la creación de capacidades en todos los niveles de la organización. Algunas de las herramientas emergentes de este enfoque, y que recomendamos, son:

- Tener conversaciones de rendimiento en tiempo real (continuamente) y en torno a eventos (celebración anual, promoción, salario...).
- Concentrarse en el esfuerzo («Trabajas muy duro») para crear una mentalidad de crecimiento. Elogiar los esfuerzos y los resultados.
- Mirar hacia adelante para ver oportunidades y motivar el aprendizaje («¿Qué has aprendido que puedas aplicar en el futuro?»).
- Concentrarse en lo que está bien (por cada cosa negativa, buscar cinco positivas).
- El papel del líder es entrenar y comunicarse modelando tanto el cambio como la mejora personal.
- Centrar el foco en la sostenibilidad de las acciones.
- Escuchar y entablar una conversación positiva sobre lo que podría pasar después.
- Prepararse para una evaluación de desempeño pensando en cómo ayudar a la persona. (p.18)

En síntesis, consideramos que el área de Recursos Humanos dentro de una empresa u organización pública como la que se estudió en esta investigación debe ayudar a los directivos o agentes a poder cumplir con los objetivos propuestos, de forma conjunta y colaborativa.

Es decir, el profesional de RR.HH debe considerar los pasos posibles a ser emprendidos para el acercamiento a ser un agente de cambio y asesores internos dentro de la organización. El primer paso en tal dirección –y que esta Tesis colabora en tal objetivo- es identificar problemas de la organización, sus aspectos fuertes y débiles encarados en los factores críticos identificados.

Estas acciones de mejora se topan con barreras difíciles de sortear cuando la gestión de gobierno cambia cada 4 (cuatro) años, pero no imposible cuando logremos delimitar lo político en lo referido a la estabilidad, motivación y satisfacción de los empleados dentro de la organización, a fin de cumplir con los objetivos propuestos. Cuando el profesional de RR.HH trabaje como asesor interno, logrará brindar consejos a los líderes sobre el modo en cómo deben hacerse las cosas para lograr la motivación y un nivel mejorado de satisfacción de los empleados de planta permanente, tanto en el Senado de la Nación como podría considerarse en otros organismos de entidad pública.

Así mismo, a modo de ejemplo y recomendación, resaltamos lo logrado a partir de los resultados obtenidos en cuanto a las normas ISO. Ya que son políticas diseñadas inicialmente para el sector privado, que, a partir de su adecuación al sector público mejoraron la sistematización de procesos y es muy satisfactorio para el trabajo cotidiano de los empleados del Senado. Concluyendo de esta manera que, si podemos diferenciar los síntomas de sus causas y estudiando los fenómenos detalladamente, en ocasiones, las políticas del sector privado podrían ser aplicadas en lo público con resultados positivos. Como fueron las normas ISO y su aplicación como política de RR.HH en la organización investigada.



Por último, se recomienda instalar y motivar la unidad de talento humano donde se generan como mencionamos anteriormente un activista creíble, que puedan dar conocimientos de las necesidades de los empleados y empleadas, a partir de las necesidades que surgen de la institución. Además, fomentar el diálogo entre las distintas dependencias que gestionan personas, realizando encuestas de clima laboral para contar con un seguimiento constante de la motivación y satisfacción de los trabajadores.

## CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Libros y Artículos de Revistas científicas.

Albajari, V, L. (2007). *La Entrevista en el Proceso Psicodiagnóstico*. Buenos Aires. Psicoteca Editorial.

Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la Acción (1º ed)*. Buenos Aires, Argentina.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6a ed.)*. Caracas: Episteme.

Barnard (1972). *The Function of Executive*, Cambridge Mass, Harvard University Press

Berry, Th. H. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Champy J. (1995). *Reingeniería de la Dirección (1ed)*. Madrid: Ed. Díaz de los Santos.

Chiavenato, I. (1999). *Teoría X- Y I*. Madrid: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5a ed.)*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, Interamericana.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo (3a ed.)*. Bogotá: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones (8va ed)*. México, D.F: Mc Graw Hill, Interamericana.

Cortese, H. (2015). *Manual de Coaching de equipos (1 ed.)* Buenos Aires.: Temas.

Daveiro, Gustavo y Lemos, Santiago “*El asesoramiento legislativo*” *En El Poder Legislativo. Aportes para el conocimiento del Congreso de la Nación*. Jorge Horacio Gentile (compilador). Fundación Konrad Adenauer Stiftung. Montevideo, 2008.

Galofré, Isart, A. (1997). *La modernización de las administraciones públicas en España: guía breve de estrategias y actuaciones aplicadas*. España. Xunta de Galicia.

Herzberg,(1959). *The motivación to work, with Bernard Mausner and Barbará Bloch Snyderman*. [La motivación para trabajar, con Bernard Mausner y Barbará Bloch Snyderman]. (2a. ed). New York: John Wiley.

Jaques, E. (2000). *La organización requerida (1ra. Ed.)* Buenos Aires. Granica.

Klikksberg, B. (1973): *Cuestionando en Administración*, Madrid, MAP

Krieger M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice-Hall: Pearson Education.

Lawler, E. (1996). *La Ventaja Competitiva*. Buenos Aires. Granica.

Maslow A. (1973) *El Hombre Autorrealizado (11º ed)*. Barcelona, España: Kairos, Ediciones.

Milkovich y Boudreau (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: un Enfoque de Estrategia (6a ed.)* McGraw-Hill Internacional.

Mintzberg H., (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Nash, M. (1985). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Jossey Bass Inc Publishess.- Traducción para el mundo de habla hispana, Adriana Arias de Hassan, ed. Norma S.A.

Ramírez, R. (2001). *La tradición burocrática y los factores que inducen a la desmotivación*. Condicionantes socio-laborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura. España.

Robbins, S. P (2004). *Comportamiento organizacional (10 ed)*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educ.

Robbins, S.P. y Mary Coulter. (2010) *Administración (10 ed)*. Mexico: Pearson Education.

Solana, R. (1993), *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires; Interoceánicas S.A.

Schvarstein, L. (2002). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. (2° ed). Buenos Aires: Paidós Ibérica.

Toro, F. (1983). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT. Manual. Centro de Investigaciones e Interventoría del Comportamiento Organizacional*. Medellín: Cincel Ltda.

Ulrich, D. (2012). *HR from outside in. Six competencies for the future of Human Resources*. Editorial McGraw-Hill.

Ulrich, D. (2006). “La propuesta de valor de Recursos Humanos”, Editorial Deusto, Barcelona.

Ulrich, D. (2003). *Recursos Humanos Champions*. Avellaneda, Pcia. de Buenos Aires, República Argentina. Granica.

Ulrich, U. y Yeung, A. y. (2020). *Reinventando la organización: Cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución*. Editorial : LID Editorial; 1er edición. Buenos Aires

Referencias tesis:

Gonzalez, W. (2017). *Estudio Descriptivo de los Factores motivacionales, del Personal Docente de la Escuela de Estudio del Poder Aéreo (EEPA), Caracas- Venezuela 2016/2017*. (Tesis de Maestría) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires.

Robina Ramirez, R. (2001). *Condicionantes Sociolaborales de los Empleados Públicos: Motivación y Satisfacción Laboral en la Administraciones Regional Extremeña* (Tesis de Doctorado) Universidad de Extremadura, España.

Citas de páginas web

Recuperado de <https://nexiglobal.com/blog/>

Cortese, H, E. De Recursos Humanos a Comportamiento Organizacional. Elaboración y análisis de 92 casos de estudio realizados entre 2003 y 2018.

Cortese, H, E. La Gestión Humana en Situación y Tiempo Real. Estudio de 41 empresas de Argentina realizado entre 2003 y 2010. Buenos Aires, 2011.

Recuperado de [http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/1/bonardo\\_dora.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/1/bonardo_dora.pdf)

Bonardo, D. (s.f). La Reforma del Estado y los Recursos Humanos: hacia una mayor calidad del funcionario público.

Recuperado de

<http://www.senado.gov.ar/poderlegislativo>

Argentina. Reglamento del Honorable Cámara de Senadores de la Nación Argentina. (2016).

D. C. McClelland y D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (Nueva York: The Free Press, 1969); y J. B. Miner, N. R. Smith, y J. S. Bracker, “*Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-Up Data*”, *Journal of Applied Psychology*, octubre de 1994, pp. 627-630.

D. C. McClelland, *Power*; D. C. McClelland y D. H. Burnham, “*Power Is the Great Motivator*”, *Harvard Business Review*, marzoabril de 1976, pp. 100-110; y R. E. Boyatzis, “*The Need for Close Relationships and the Manager’s Job*”, en D. A. Kolb, I. M. Rubin, y J. M. McIntyre, *Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations*, 4a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 81-86.



## CAPITULO VIII: ANEXO

### 8.1 Encuesta Laboral Legislativa

**Cuestionario:** Edad\_\_\_\_//Marcar con una cruz en el casillero que corresponda, según el grado de acuerdo con el hecho con:

- a. Nunca
- b. Casi nunca
- c. Casi siempre
- d. Siempre

DENTRO DE SU PUESTO DE TRABAJO:		1	2	3	4
1	El "teletrabajo" fue un buen recurso para los empleados del senado.				
2	Ve usted a los empleados con ganas de realizar nuevos proyectos				
3	Se introducen métodos o formas recién aprendidas al trabajo				
4	Logra la realización de sus ideas en su trabajo				
5	Percibe la posibilidad de autorrealización				
6	Consigue reconocimiento de sus superiores				
7	Es estimulante para usted su trabajo				

8	La responsabilidad en su trabajo lo motiva				
9	Cumple metas y objetivos fijados				
10	Cree que su remuneración es buena				
11	Cuenta con una remuneración acorde a su trabajo				
12	El contexto social actual valoriza el trabajar en el Senado				
13	Los cambios de gobierno le dan seguridad laboral				
14	Siente inseguridad laboral ante cuestiones de tipo político.				
15	Pensó en cambiar de trabajo.				
16	Cuenta usted con buenas condiciones de trabajo				
17	El cumplimiento de las normas ISO es importante para usted				
18	Se trabaja en equipo para mejorar el logro de objetivos				
19	Sus ideas son escuchadas por sus superiores				
20	Los cambios en la organización lo impulsan a crecer y desarrollarse				

*Cuestionario de motivación y satisfacción laboral. Antin (2020), Buenos Aires. Basado en el modelo de*

*Herzberg*

### **Correspondencia de los ITEM'S que indagan:**

<i>Factor Motivacional 1 (M1) - Logro:</i>	<i>ítems 1 y 7</i>
<i>Factor Motivacional 2 (M2) - Autorrealización:</i>	<i>ítems 4 y 5</i>
<i>Factor Motivacional 3 (M3) - Reconocimiento:</i>	<i>ítems 2 y 17</i>
<i>Factor Motivacional 4 (M4) - Trabajo estimulante:</i>	<i>ítems 3 y 19</i>
<i>Factor Motivacional 5 (M5) - Responsabilidad:</i>	<i>ítems 8 y 20</i>
<i>Factor Motivacional 6 (M6) - Metas y Objetivos:</i>	<i>ítems 9 y 18</i>
<i>Factor Higiénico 1 (H1) – Factores Económicos:</i>	<i>ítems 10 y 11</i>
<i>Factor Higiénico 2 (H2) – Factores Sociales:</i>	<i>ítems 12 y 6</i>
<i>Factor Higiénico 3 (H3) – Seguridad:</i>	<i>ítems 13 y 14</i>
<i>Factor Higiénico 4 (H4) – Condiciones Laborales:</i>	<i>ítems 15 y 16</i>

## **8.2 Instrumento entrevista laboral legislativa**

Preguntas de la entrevista semi-dirigida

1. ¿Su trabajo lo motiva? ¿Por qué?
2. ¿Qué le significa a Usted ser empleado de planta permanente en el Senado?
3. Según su criterio, ¿cómo es el desempeño de los empleados legislativos en general? Puede explicarlo, por favor.
4. ¿Según su punto de vista, hay incentivo a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución?
5. ¿Cómo considera usted a las políticas de RRHH del Senado? Fundamente su respuesta.
6. ¿Las normas ISO garantizaron una mejora en los empleados? Si es así, ¿en qué y por qué?

7. ¿Considera Usted que hay interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño? Fundamentar
8. ¿Alguna vez lo desmotivó un cambio de un jefe? ¿Por qué?
9. ¿Cuál es a su criterio la mayor motivación en trabajar en el Senado en sus empleados en general y para Usted?
10. ¿Se reconoce en la organización el buen trabajo de los empleados? ¿De qué manera?
11. ¿Experimentó incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo? Si es afirmativa la respuesta, ¿a qué se debió?
12. ¿Tuvo situaciones indeseadas por cambios jerárquicos? Explique por favor qué consecuencias tuvo.
13. ¿Los cargos políticos son ocupados por personas idóneas?
14. ¿La dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas? ¿Son adecuadas a su criterio? ¿Por qué?
15. ¿Para Usted, hay una rotación del personal constante? Si es afirmativo, ¿a qué se debería?
16. Según su punto de vista, el hecho que cada 4 años haya un cambio de vicepresidente (del Senado?) crea inestabilidad? Si es así, ¿De qué tipo e importancia?
17. ¿Cree que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados? ¿Por qué y cómo lo piensa?
18. ¿Cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado? ¿Esto lo impacta? Si es afirmativo, de qué modo? Según su criterio ¿A qué se deben las noticias negativas respecto al salario del Congreso? ¿Hay diferencias respecto a otras organizaciones gubernamentales?
19. ¿Cree usted que se puede administrar el Senado con políticas aplicadas en el sector privado? Explicar

*Entrevista de motivación y satisfacción laboral. Elaboración propia. Antin (2020), Buenos Aires*

**Correspondencia de los ÍTEM'S que indagan:**

Preguntas N°	Evaluación Ítem's
--------------	-------------------

1.	Logro
2.	Autorrealización
3.	Responsabilidad
4.	Reconocimiento
5.	Trabajo estimulante
6.	Metas y Objetivos
7.	Trabajo estimulante
8.	Factores sociales
9.	Factor económico
10.	Reconocimiento
11.	Seguridad
12.	Condiciones laborales
13.	Factores sociales
14.	Condiciones laborales
15.	Metas y objetivos
16.	Factores sociales
17.	Seguridad
18.	Condiciones laborales
19.	Factores sociales

## **ENTREVISTAS**

### **Nº1:**

**Datos generales del entrevistado:** Silvana tiene 54 años y es directora de las normas ISO y todas las capacitaciones de la Ley Micaela en el Senado. Posee un cargo político y cuenta con más de 60 personas a cargo para llevar adelante sus tareas. En cuanto a su estabilidad laboral pertenece a la planta permanente desde el año 1983, año en que ingreso a la organización. Es decir, hace 37 años pertenece a la organización.

### **Parte I: Presentación**

**Saludo y presentación:** Buenas tardes, soy Miguel Antin y estoy haciendo una investigación sobre factores de motivación y niveles de satisfacción en empleados de una entidad pública, para mi tesis de maestría.

**Agradecimiento por su asistencia y puntualidad:** Gracias por tu compromiso y puntualidad.

**Exposición del propósito de la entrevista:** Nos proponemos como fin elucidar los factores centrales de motivación y nivel de satisfacción con el que cuentan los empleados de planta permanente de Senado de la Nación Argentina. Con el objetivo de revelar la realidad laboral de los empleados con contratación de planta permanente perteneciente al senado. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo.

### **Parte II: Investigación**

**M: -¿Su trabajo en el senado lo motiva? ¿Por qué?**

**E: - Si mi trabajo me motiva, si no me hubiera ido con el retiro anticipado que lo podría haber hecho, primero me motiva porque cuando yo entre a trabajar allá lejos y hace tiempo cuando el senado tenía 46 senadores todavía, yo entendí que**

*ingresar al senado era una posibilidad que me abrieran un poquitito la puerta de la historia y como ciudadana era una responsabilidad, era un privilegio que no todos podían tener y que yo le tenía que devolver al senado la posibilidad que me estaba dando. Y esa es mi principal motivación. Hoy tengo una extra con las dos cuestiones que tengo uno que es calidad y el otro con género, que puede ser que no tengan nada en común, pero yo veo un potencial*

**M: - ¿Qué significa para usted ser empleado de la planta permanente del senado?**

*E: - Es un compromiso con la sociedad, con mis compañeros de trabajo. No es una simple cuestión de conveniencia personal, yo estoy hace muchos años y trabajo para que las cosas mejoren.*

**M: -Según tu criterio ¿cómo es el desempeño de los empleados legislativos en general? Puede explicarlo, por favor.**

*E:- No puede ser cien por ciento en general, la verdad es que a mí, trabajar en calidad me abrió las puertas de todas las oficinas y conocí mucha gente, siempre está el prejuicio que trabajar en el senado es una beca o que es como un club, si voy o no voy es lo mismo, todo lo que culturalmente se dice. Pero la verdad es que yo me encontré con mucha gente con ganas de trabajar. ¿Hay reservorios? ¡En las oficinas seguro! Gente que, no quiere trabajar, pero mayoritariamente quiere trabajar, quiere aportar y que en algún momento el sistema se las había fagocitado, pero cuando está la posibilidad de trabajar de una manera diferente... esa "llamita" se vuelve a prender y vuelven a asumir el compromiso. En termino generales te puedo decir que según mi experiencia el empleado legislativo es comprometido, lo que pasa es que hay que entender lo que es el senado. Es un lugar donde vos no sabes que vas a progresar con seguridad, sea económicas o profesionalmente, digamos ambiciones personales adquirir otras responsabilidades. Te puede pasar como no, depende del lema que es "una casa política".*

**M: - 4.¿Según su punto de vista, hay incentivo a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución?**

*E: - Eso sí que depende de cada uno!, de cada persona cual sea la mirada y el incentivo personal de tener ganas, de superarse, depende los jefes que te toquen, de cómo avance la gente, pero sí, no lo puedo ver como un lugar que te incentiva a crecer, en general NO.*

***M: - 5.¿Cómo considera usted a las políticas de RRHH del Senado? Fundamente su respuesta.***

*E:- Lo que pasa que eso depende de cada gestión. No hay una cuestión genérica, mas allá de las políticas de personal. Pero en rr hh DEPENDE DE CADA GESTION. Se mantiene la base, pero cada uno le imprime su impronta.*

***M: - ¿Las normas ISO garantizaron una mejora en los empleados? Si es así, ¿en qué y por qué?***

*E:- Si yo creo que la garantiza desde un montón de aspectos. El primero que es el que más les importa a los empleados que es el cobro del adicional permitir cobrar algo más los acerca quieras o no a saber que son las normas ISO. Después trabajar con las normas es organizador te permite PLANIFICA, tiene un montón de beneficios como lo traspaso a cada uno del proceso explico siempre lo mismo. Yo creo que al senado hay que dividirlo en dos: hay una parte política, que es la que rota generalmente la que tiene que hacer el trabajo político y una parte operativa que para mí, y es personal debería ser mucho más estable en cuanto a procesos administrativos por qué es lo que permanece inalterable gestión tras gestión, vos podrás ponerle tu impronta pero contaduría, sigue siendo contaduría, los sueldos los tenés que pagar, los pasajes a los senadores también, tiene que estar todo preparado para la sesión desde la parte operativa, audio, tecnología desde todos los sectores de apoyo. Entonces desde la parte operativa, que es la que nosotros gestionamos, no tareas políticas. Te ordena te deja ver las situaciones, tratar de que todo siga funcionando más allá del gobierno de turno.*

***M: - 7.¿Considera Usted que hay interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño? Fundamentar***



*E:- Pasa por sectores hay gente que no ha salido de determinados destinos por que los mantienen o por que funcionan bien y tiene que ver por qué los lugares más estables de la casa, que se yo la Dirección de Personal es una dirección donde la mayoría de la gente está hace años y porque tienen un equipo totalmente aceitado con una directora que trabaja hace muchos años y hace muchos años es directora de personal y en términos generales cuando vos tenes un buen rendimiento del personal tratás de mantenerlo, es lo que de alguna manera trato de hacer yo también. Dentro de mi equipo de trabajo.*

**M: - ¿Alguna vez lo desmotivó un cambio de un jefe? ¿Por qué?**

*E: - Si, cuando tenés un jefe que no es BUENO hace que no tengas la misma motivación, que te pese trabajar. A mí me paso en su momento, pero bueno, yo soy como me dice una de mis hijas soy insoportablemente optimista, siempre trato de agarrar algo y seguir para adelante. Pero si hay momentos que decís ¿Por qué tengo que pasar por eso? No es necesario.*

**M: - 9. ¿Cuál es a su criterio la mayor motivación en trabajar en el Senado en sus empleados en general y para Usted?**

*E: - Mira, creo que para el personal en gral tiene que ver con que, un lugar que te da estabilidad, después obviamente tienen buen ingreso, los beneficios en cuanto a licencia son óptimos. La gente que entra con un legislador y es transitoria. Cuando llega el momento de cambiar la gestión hacen todo lo imposible para permanecer, no es mi caso en particular, tuve la suerte de ingresar en el año 84 como planta permanente y mi motivación siempre fue otra además de siempre del trabajo una motivación militante, uno como personal legislativo tiene una responsabilidad diferente de el pibe que labura en un club o sociedad de fomento o empresa. Del momento que ingrese me puse la camiseta del senado porque creo en el funcionamiento institucional parte de la base del fortalecimiento del personal y brindar lo que sabe conoce y el senado funcione mejor.*

**M: - 10. ¿Se reconoce en la organización el buen trabajo de los empleados? ¿De qué manera?**

*E:- En termino generales NO. No puede haber casos puntuales la verdad es que*

*yo intento tener otro trato con el personal entiendo que se puede trabajar de otra manera con el personal. Pero no le pasa a la mayoría. Creo que cuando al empleado lo destacas le reconoces el trabajo o resultados obtenidos pienso que esto pasa en todos lados y tiene que ver con la cultura de las organizaciones donde los jefes creen que, y acá me pongo afuera porque no es lo que yo creo...cuando se consigue un objetivo alcanza metas uno como jefe dice "la alcance" y no, no la alcanzaste vos, somos un equipo de trabajo que hizo que vos pudieras cumplir con la responsabilidad que te toca, como jefe en cuestión. PERO JAMAS no entra en mi creer que todas las cosas que se van haciendo son méritos míos personal, no. Sin el equipo de trabajo nada se consigue y yo intento destacar estas cuestiones. Ponerle nombre a quienes lo hicieron. Por ejemplo, cuando en el salón de pasos perdido se hizo la presentación de la capacitación de la Ley Micaela yo hice la presentación de mi equipo porque creo en el trabajo colectivo. No creo en las individualidades, las individualidades están sentadas en una banca. El resto es trabajo colectivo. Tengo 30 personas en calidad y otras 30 en lo que tiene que ver con género, Ley Micaela.*

***M: - 11. ¿Experimentó incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo? Si es afirmativa la respuesta, ¿a qué se debió?***

*E: - Si si, obviamente en el 2015. A ver a mi me toco dos veces en el 89 cuando asumió Duhalde como presidente de la cámara que fue la primera vez que se hizo un despido masivo de personas, que yo si quede de manera azarosa, por muy poquito porque un senador tenía un cupo y justo me metió en esa lista, si no, no estaría acá. Y esa misma sensación se volvió a repetir en el año 2015, tuve la suerte por un lado y la desgracia por el otro de asumir un día antes de que asumiera la gestión, pero casi por nueve meses no pudimos trabajar nosotros, nos pasaban a depender de un área, de la otra, parecíamos una papa caliente nadie nos quería agarrar. Y nadie nos autorizaba para empezar a trabajar. Se solucionó cuando se supo que IRAM que nos da las certificaciones iba a hacer público que no se estaba cumpliendo y eso hizo que volvamos a trabajar en agosto del 2016 a nuestras tareas.*

**M: - 12. ¿Tuvo situaciones indeseadas por cambios jerárquicos?  
Explique por favor qué consecuencias tuvo**

*E: - Si, como las anteriormente planteadas.*

**M: - 13. ¿Los cargos políticos son ocupados por personas idóneas?**

*E: - Me paso de encontrarme con personas muy capacitadas y otras que la verdad que no. Entonces creo que generalmente es azaroso. Pero bueno el cargo político llega por política y se va por la política eso está claro en la institución.*

**M: - 14. ¿La dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas? ¿Son adecuadas a su criterio? ¿Por qué?**

*E:- Entiendo que definen estrategias, yo no puedo saber en cuanto del personal porque eso es más, lo maneja personal, si en particular en esta gestión está muy centralizado, nosotros dependemos del área de RRHH y está centralizado en el funcionamiento que se baja. La gestión pasada nada, todo era piri pi pi y después les agarraron las ganas de trabajar. No te daban bola o si pero por ejemplo el jardín maternal de repente se quedaba sin agua, y la dirección de RRHH no sabía qué hacer, y era todo el gran bonete hasta que llegaba alguien que podía hacer algo. En esa cuestión está más centralizado ahora.*

**M: - 15. ¿Para Usted, hay una rotación del personal constante? Si es afirmativo, ¿a qué se debería?**

*E:- No, tenes lo que te decía antes, un reservorio de gente que viene con ya un vicio de años que si normalmente rotan, hoy están acá mañana allá, porque si, por esto por el otro. Si pueden laburar menos mejor, y los horarios, etc, pero no es la mayoría. Yo estoy con compañero de mi oficina que antes de ser jefa, laburábamos juntos...yo entre en el programa en el 2012 y desde el año 2012 venimos trabajando juntos. Si hay más rotación en la parte parlamentaria que es el tema de los despachos. Porque tenes todo un sector de planta permanente acostumbrado a trabajar en los despachos, que le gusta trabajar ahí y que trata de quedarse en los despachos ellos van rotando más o terminan en alguna comisión. Pero en términos generales, la mayoría NO.*

**M: - 16. Según su punto de vista, el hecho que cada 4 años haya un cambio de vice-presidente ¿crea inestabilidad? Si es así, ¿De qué tipo e importancia?**

*E: - Siempre genera una incertidumbre por que en términos generales valga la redundancia, cada maestro viene con su librito, entonces muchas cosas operativas se modifican, para mi gusto a veces demasiado. Por qué la parte operativa debería tener algo que le permita, mantenerse e ir mejorando en busca de la excelencia, pero eso lo podés hacer si vos esa parte, la parte de los procesos la manejas de manera constante, si cada 4 años cambia es muy difícil mejorarlo. HAY QUE EMPEZAR DE CERO NUEVAMENTE, ESO GENERA INCERTUDUMBRE HASTA QUE LAS COSAS SE encaminan. Pero cada maestro trae su librito. Por eso la importancia de la ISO. Por eso nuestra idea es armar el manual con las ISO para que todos y todas sepan cómo se hacen las cosas sin esperar a que venga un superior o alguien a decirte esto se hace así o asá. Nosotros generamos el manual de las buenas practicas por el tema de rotación de personal cada dos años, donde tengan un manual donde estén todos los trámites administrativos. No todos los senadores y senadoras llegan con experiencia legislativa. Se encuentran con un despacho, tienen que pedir muebles, tramites, nombrar el personal, y nosotros intentamos hacer un re aseguro que les permita a los nuevos saber cómo iniciar. Por ejemplo, en diputados no está porque al ser muchos más necesita mucho presupuesto. Las normas se dieron por un préstamo del BID como condición requisito, creación de oficina de atención ciudadana, gestión de calidad y lo que debería haber sido el cuerpo permanente de asesores, a partir del 2006/2007 comienza la gestión de calidad en el Senado. El cuerpo de asesores no se hizo por una cuestión política de por medio que de alguna manera yo también lo entiendo. Por qué salvo que vos en ese cuerpo de asesores pongas eminencias indiscutidas, paso que lo quisieron reflotar, pero metieron a gente de su color político, preguntale a un Senador si le va a preguntar a alguien que no es de su color político para hacer un proyecto de ley. Por más que tengas ahí a un gran constitucionalista. Cuando comencé yo era defensora de la carrera política dentro de la casa y la verdad que los años me terminaron demostrando que es imposible,*

salvo en determinados lugares muy técnicos, es muy difícil concursar por el factor político, ¿Cómo se concursa la lealtad? Como se concursas la comunidad ideológica. El congreso es distinto de cualquier otra repartición, ni el poder ejecutivo ni el poder judicial, porque son cien por ciento verticalistas, el Poder Legislativo NO, no es así justamente todo lo contrario, se supone que es un lugar de consenso, lugar donde se negocian las mejores leyes, y en eso vos tenés que tener la confianza con la gente con la que estas tratando.

**M: - 17. ¿Cree que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados? ¿Por qué y cómo lo piensa?**

*E:- Si siempre, por que vi cómo se mejoró y se retrocedió por malas decisiones creo que en el futuro con una buena directiva se podrán ir mejorar, superando cuestiones administrativa y sobre todos los procesos internos perfeccionando al personal legislativo.*

**M: - 18. ¿Cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado? ¿Esto lo impacta? Si es afirmativo, ¿de qué modo? Según su criterio ¿A qué se deben las noticias negativas respecto al salario del Congreso? ¿Hay diferencias respecto a otras organizaciones gubernamentales?**

*E: - En mi grupo social lo ven bien porque saben lo que laburo, saben lo que laburo un montón, como trabajo, la cantidad de horas que estoy, la cantidad de horas remotas, pero el público en general cuando hablo con un vecino nada, somos todos ladrones, ñoquis que nos rascamos. El imaginario colectivo no tiene la menor idea de lo que pasa ahí adentro. Yo trabajaba en la época que no podías decir que trabajabas ahí adentro. A mí me paso de tomarme un taxi y decirle en la esquina ....el tipo preguntarme si yo trabajaba en esa caja de ladrones y yo tener que decir que no, que trabajaba a la vuelta. No me iba a poner a discutir con el taxista, esa fue una época muy dura donde tenías a los periodistas escondidos en los pasillos y de repente te abordaban y te preguntaban si esta tu senador, que quería hablar con él. A mí me paso en el año 2001 me engancharon en la puerta del despacho donde trabajaba y el senador se había ido a tomar el avión, era un viernes y me apareció de la nada un periodista de atrás de una columna y yo me quería matar. Tenía miedo de hacerlo quedar mal, no sabía que decir. Pero pasado ese tiempo nunca más me*

*avergoncé de decir que trabajaba en el Senado, en realidad no me avergonzaba en realidad no tenía ganas de discutir con la gente. Porque me parecía totalmente inútil, el imaginario colectivo compro en algún momento que nosotros nos hacemos nada. Y los medio cada vez que pueden hacen lo suyo. Ahí el imaginario cree que cobramos millones de pesos que somos iguales que lo senadores y que los senadores se rascan que lo único que hacen es poner la carita el día de la sesión. Lo vez cuando empezó la pandemia decía “se tiene que bajar los sueldos” Los políticos, y si se los bajarán ¿Cuánto impacta? Es la nada misma. Si vos a un tipo que tiene que instalarse en bs as, en su provincia... viajar y le bajas el sueldo vas a terminar provocando que busque por otro lado un ingreso, entonces lo que querés combatir lo terminas generando de alguna manera. Nosotros pagamos un precio por ser una “casa” política porque la política vive adentro del congreso, no se la pueden agarrar con los jueces por que los designan, en el ejecutivo se designa, en el congreso se elige. Entonces es más fácil. Acá protestan por que los eligen. Los periodistas hablan: - dicen” un senador tiene 40 personas nombradas”, yo siempre digo lo mismo.” si tiene 40 personas designadas las tiene con dos mangos porque para tener 40” tenés que darle la peor categoría a todos para repartir los módulos. Pero ellos hablan. Es ese imaginario sumado a la desinformación periodística que además es el mejor bastión para atacar a la política. A los medios le viene bárbaro.*

**M: - 19. ¿Cree usted que se puede administrar el Senado con políticas aplicadas en el sector privado? Explicar**

*E:- Depende, hay cuestiones por ejemplo las normas que aplicamos las 9001, se aplica en ámbito privado de hecho esta generada para el privado, está adaptada, va se adapta funcionalmente y al momento que te auditan ellos saben que vienen auditar dentro del ámbito público. Por otro lado, nosotros también dentro del senado tuvimos que adaptar lo que ya estaba. Hubo que hacer una actividad dentro del senado, en ciertas cuestiones creo que, si por que tiene que ver con esto, con la operatividad que hace que la casa funcione y permanece inalterable y no depende de las gestiones. Y vos eso lo podés ir mejorando y después la parte política con muy pocas reglamentaciones que tiene que ver con la constitución y los reglamentos de la cámara. Hay oficinas que siguen a rajatabla las normas y les vino bárbaro, les*

*ha permitido organizarse, las normas vinieron a transformar la cultura de la organización, había toda una cultura que la información era poder, donde el turno de la mañana no le dejaba las cosas al turno de la tarde, y viceversa. Que si la secretaria de la senadora tenía la agenda no la iba a compartir con sus compañeros, estaba bajo llave y si ella no estaba... paciencia y a joderse. Lo que nosotros tratamos de ir metiendo en la cabeza del personal es que eso no sirve. Lo que sirve es brindarle al senador o a la senadora el mejor servicio para que ellos tengan a su disposición la información disponible, integra y confiable. Es mucho mejor. Si ella llama y quiere saber por un proyecto que no la tengan una hora en el teléfono que esté en una planilla con libre acceso. Y cualquiera lo puede contestar asesor o personal administrativo por que la senadora en el momento que quiere la información no le importa quien se la dé. Por qué le van hacer una nota en la radio o lo que sea. Entonces esas cosas hay que socializarla por eso nosotros somos acérrimos defensores del trabajo en equipo.*

### **Parte III: Cierre de entrevista**

**M: - Bueno, muchísimas gracias, terminamos con la entrevista.**

### **N°2:**

**Datos generales del entrevistado:** Esteban tiene 45 años y es el secretario de una comisión permanente del Senado. Es un cargo político y cuenta con más de 8 personas a cargo. En cuanto a su estabilidad laboral pertenece a la planta permanente desde el año 2000 en la organización.

## **Parte I: Presentación**

**Saludo y presentación:** Buenas tardes, soy Miguel Antin y estoy haciendo una investigación sobre factores de motivación y niveles de satisfacción en empleados de una entidad pública, para mi tesis de maestría

**Agradecimiento por su asistencia y puntualidad:** Gracias por tu compromiso y puntualidad.

**Exposición del propósito de la entrevista:** Nos proponemos como fin elucidar los factores centrales de motivación y nivel de satisfacción con el que cuentan los empleados de planta permanente de Senado de la Nación Argentina. Con el objetivo de revelar la realidad laboral de los empleados con contratación de planta permanente perteneciente al senado. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo.

## **Parte II: Investigación**

**M: -¿Su trabajo en el senado lo motiva? ¿Por qué?**

*E: -Si, me motiva porque tiene que ver con lo que eh estudiado, es el derecho y obviamente acá estamos en un lugar, la casa de las leyes. Más que nada no tanto en el concepto y en la creación del derecho, tiene que ver mucho con los objetivos de eso y también se escapa un poco del ámbito meramente de la profesión liberal en derecho. Los jugadores implicados tienen que ver con algo más corpóreo. Qué es con respecto a esto.*

**M: - ¿Qué significa para usted ser empleado de la planta permanente del senado?**

*E: - Y es un gran alivio, para quienes hemos empezado del principio y obviamente aparte de la cuestión meramente económica. Se logra una cierta estabilidad con respecto a otro tipo de trabajo. Que tenías días tratando de conseguir la manera de sobrevivir entre “comillas” hace que uno esté más concentrado en otros problemas y se pueda plantear más toda su vida con respecto al trabajo.*



**M: -Según tu criterio ¿cómo es el desempeño de los empleados legislativos en general? Puede explicarlo, por favor.**

*E:- Y hay de todo, como en cualquier empleo, no nos vemos con una cierta diferencia en el legislativo, qué otro tipo de empresa privada como pública Yo siempre tengo un concepto de que el ser humano es simplemente en cada lugar, se van abriendo caminos. Lo que si tenés distintos puntos elevados, en el empleado público interesado y en el empleado privado.*

**M: - 4.¿Según su punto de vista, hay incentivo a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución?**

*E: - Familiarmente es algo pasado, creo que justamente ahora el incentivo está dado por el progresar puntualmente personal. Yo estudié una maestría en la UBA, sobre teoría y práctica de la elaboración de normas jurídicas. Pues gracias a ingresar a trabajar en el Senado, es que me dieron ganas de profundizar un poco el tema por esos lados.*

**M: - 5.¿Cómo considera usted a las políticas de RRHH del Senado? Fundamente su respuesta.**

*E:- No tendría una perspectiva perfecta de las circunstancias, no no no no, no podría darte una respuesta.... Nada, ni una cosa tajante o contestación tajante: ni bien ni mal.*

**M: - ¿Las normas ISO garantizaron una mejora en los empleados? Si es así, ¿en qué y por qué?**

*E:- Si, lo garantizan la medida en que tiene un gran fin. Esto es algo que justamente encuentro una cuestión. Prácticamente es fundamental en el trabajo legislativo, en sí qué, con la profundización de este tipo de normas y las temáticas que se abordan se va a terminar con el famoso “kiosquito” de los que tenía una determinada persona en el conocimiento procesal. Por decirlo de alguna manera, los procesos administrativos, sobre todo, dado que son tipos, personas determinados que saben ese conocimiento y a pesar de muchas veces no están capacitando para estar en ese lugar. En cambio, Si uno realiza, un procedimiento estricto y explicado de alguna*

manera “HACES QUE” esas reacciones malas se terminen y efectivamente van a llegar las personas que tengan mayor capacidad, como la vida misma, tener conocimiento estandarizado sin la necesidad que sola una persona lo tenga.

**M: - 7. ¿Considera Usted que hay interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño? Fundamentar**  
En la organización en general sí, el senado. En definitiva de hecho se produce eso, no sé si es una idea. Puede ser una idea como máxima, pero para vos, para mí y para para mi trabajo sí, Obviamente el conocimiento de la persona ayuda y entras a trabajar mejor.

**M: - ¿Alguna vez lo desmotivó un cambio de un jefe? ¿Por qué?**

E: - Obviamente con grande SI. Fue desmotivación como circunstancia cerrada, sentía que la balsa se hundía.

**M: - 9. ¿Cuál es a su criterio la mayor motivación en trabajar en el Senado en sus empleados en general y para Usted?**

E: - Bueno obviamente Comparativamente en “la casa” (senado) hablando del bolsillo, tenés unos sueldos que son relativamente buenos en comparación de muchas otras organizaciones. Hablando de Los profesionales y no profesionales en general. Las condiciones laborales creo que están entre las mejores, de todas formas, podrían ser mejor.

**M: - 10. ¿Se reconoce en la organización el buen trabajo de los empleados? ¿De qué manera?**

E:- Depende, por ejemplo un director que tiene la posibilidad de escuchar o algunos de los legisladores reconocen en cuento la palabra, por lo menos desde los discursivo... sucede, muy pocas veces no se escucha un legislador o a un director, o jefe... sin decir que: - “si no fuera por el trabajo de sus “súbditos” entre comillas, las cosas no funcionarían” “o si no fuera por su equipo de trabajo no hubiera sido posible sacar esa ley”.

**M: - 11. ¿Experimentó incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo? Si es afirmativa la respuesta, ¿a qué se debió?**

*E: - Bueno también más o menos, pero a esa circunstancia yo en realidad nunca la tuve, la presión política, pero por ese lado no, siempre estuve en lugares más técnicos, pero a cambios políticos digamos que... esta pregunta no, pero tiene una doble problemática, o qué es el hecho de que no solamente uno puede cambiar de signo político, eso podría suceder en ese momento, sino que también la cuestión de peso personal por el porvenir que sea, por conocer. Pero si, eso habla de la cuestión política, pero si es el derecho de todos los posibles efectos de mantenerse en el lugar.*

**M: - 12. ¿Tuvo situaciones indeseadas por cambios jerárquicos? Explique por favor qué consecuencias tuvo**

*E: - En mi caso no, no son siempre... perfectamente, puede haber excepciones.*

**M: - 13. ¿Los cargos políticos son ocupados por personas idóneas?**

*E: - Creo que es como en todos lados por lo general en el Senado sí, pero puede haber excepciones como en todos lados.*

**M: - 14. ¿La dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas? ¿Son adecuadas a su criterio? ¿Por qué?**

*E:- Desconozco, no te podría decir realmente...no. No conozco No podría hablar.*

**M: - 15. ¿Para Usted, hay una rotación del personal constante? Si es afirmativo, ¿a qué se debería?**

*E:- En mi lugar de trabajo actual no, pero en otros lugares de permanencia por un lado si y por otros... puede ser que también. Por lo tanto, si, se debería a esta de que cada 4 años entra y sale gente, tal vez.*

**M: - 16. Según su punto de vista, el hecho que cada 4 años haya un cambio de vice-presidente ¿crea inestabilidad? Si es así, ¿De qué tipo e importancia?**

*E: - Sí, obviamente perdés estabilidad. Pero bueno no hay otra alternativa. Es la democracia constitucional, democrático digamos que al ser la cabeza*

del organigrama. Cada 4 años si o si, es un cambio desde la estructura y sí, porque como no hay otra posibilidad. No se mantiene la estructura que estaba. Hay que saber ajustarse a eso.

**M: - 17. ¿Cree que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados? ¿Por qué y cómo lo piensa?**

E:- Nunca me lo puse a pensar. También no estoy en condiciones de poder contestarte esa pregunta. Pero me parece que se puede mejorar: pensémoslo así, tal vez se puede mejorar para vos la motivación y la satisfacción de los empleados en términos de derecho en cualquier circunstancia, siempre se puede, siempre hay alguna posibilidad que pueden ser ciertas y otras posibilidades que no. Más o menos rentable. Me estoy tocando demasiado la nariz... jajaja es indicativo de mentira, jaja.

**M: - 18. ¿Cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado? ¿Esto lo impacta? Si es afirmativo, ¿de qué modo? Según su criterio ¿A qué se deben las noticias negativas respecto al salario del Congreso? ¿Hay diferencias respecto a otras organizaciones gubernamentales?**

E: - Bueno justamente el pensamiento, no voy a hablar justo del tema de los medios hegemónicos, Pero bueno no tanto, es medio hegemónico si no también por el imaginario social del poder. Cuando volvemos a la misma relación de analogías, que te hablaba, yo siempre digo parece que el político es un chico que está mal visto, que son ventajeros, que se aprovecha de los caudales de la sociedad para realizar sus propios negocios. El político va a estar orientada a estar sojuzgada por esa misma sociedad. Es constante específica de la profesión que habla del empleado público del político, es constante, pero está dada por esto especialmente y cualquier cosa que pase siempre vamos a estar mal visto y malamente por la sociedad. Pero bueno es en el mundo esto.

M: - ¿Y en cuanto al congreso? No, no, no, no, no, ahora es igual, le dicen que igualmente al del poder ejecutivo que al del legislativo y poder judicial siendo este una zona más cerrado y por ahí nuestros mismos colegas los abogados, es

*muy triste todo. Además, esa gente tiene esa misma mirada, pero si no están siempre con mamá salvaguardado.*

***M: - 19. ¿Cree usted que se puede administrar el Senado con políticas aplicadas en el sector privado? Explicar***

*E:- Dependiendo de los lugares y es parte de la misma conversación que tenemos es difícil manejar la gestión, no como una empresa porque no lo es. Había cuenta justamente que acá nos estamos hablando de la voluntad popular, manera representación, pero no deja de ser eso y la estructura de un lugar privado no es así. Son decisiones y es una persona que al asumir el control del senado puede determinar y tiene que avanzar sobre las personas también, si no abandona la gestión.*

***M: - Bueno, muchísimas gracias, terminamos con la entrevista.***

**N°3:**

Datos generales del entrevistado: Patricio tiene 44 años y fue director de un cargo político en la organización. En cuanto a su estabilidad laboral pertenece a la planta permanente desde el año 2014, y en el año 2012 ingreso a la organización. Hace 7 años pertenece a la planta permanente.

## **Parte I: Presentación**

**Saludo y presentación:** Buenas tardes, soy Miguel Antin y estoy haciendo una investigación sobre factores de motivación y niveles de satisfacción en empleados de una entidad pública, para mi tesis de maestría

**Agradecimiento por su asistencia y puntualidad:** Gracias por tu compromiso y puntualidad.

**Exposición del propósito de la entrevista:** Nos proponemos como fin elucidar los factores centrales de motivación y nivel de satisfacción con el que cuentan los empleados de planta permanente de Senado de la Nación Argentina. Con el objetivo de revelar la realidad laboral de los empleados con contratación de planta permanente perteneciente al senado. Por eso, es por lo que nos proponemos hacer un estudio exhaustivo.

## **Parte II: Investigación**

**M: -Vamos a comenzar con la entrevista ¿Su trabajo en el senado lo motiva? ¿Por qué?**

**E:-** *eh... si me motiva porque de alguna forma uno tiene que ejercitar permanentemente para enfrentar el análisis de cada uno de los temas que vamos abordando, ya sea cada de cada temática que va, que va ir surgiendo o surge del interés propio y en ese sentido por ahí, el desafío es traducir en un, en un lenguaje jurídico, un interés, una pregunta o una problemática que se da a nivel Social es una parte del desafío y el otro desafío es cuando surgen las iniciativas que no son propias también abordarla desde, desde el acercarse al al... al tema, la cuestión de comprender el sentido de generar, quién lo redacta y por otro lado al comprender la cuestión es si, ya está entonces para mí eso es. Es siempre un desafío siempre que entra la comprensión es el fuego y una comprensión que aparte se da en la*

*intersubjetividad porque bueno, el debate para mí eso en general me resulta algo que para mí es muy motivador.*

**M: - ¿Qué significa para usted ser empleado de la planta permanente del senado?**

*E:- Mira yo trabajo en la administración pública desde los 18 años Toda mi vida, trabajé tuve un período de en donde trabajé en la parte privada, pero en general trabajé siempre el sector público, no te dice nada pero en el sector público y bueno... yo me reconozco como alguien que pertenece a una organización que es pública y en tanto que publica me parece que me gusta, me convoca ese sentido, el sentido de lo público que de alguna forma uno está contribuyendo hacía, hacia algo que es de todos, no como clave de retribución salarial, no es que soy empleado de eso pero sí que sin duda tiene una responsabilidad para con lo público, no para con lo colectivo para con lo que es de todos y eso me parece que se arraigó en principal por lo menos que para mí se destaca del empleo público en general y en particular.*

**M: -Según tu criterio ¿cómo es el desempeño de los empleados legislativos en general? Puede explicarlo, por favor.**

*E:- Es buena la pregunta si... si uno puede hablar de desempeño en el sentido de la perforan podría decir qué... me eh encontrado con gente que sí, que se vincula de una manera muy identitaria con el con el laburo, en ese sentido me parece que tiene un arraigo identitario muy fuerte con los sindicatos, hablan de la familia legislativa de El legislativo y me parece que eso tiene que ver y así creo que tiene una relación directa con el desempeño que a veces en cuanto a performan está bueno, es bueno en el sentido de que le da sentido y otras veces creo que arraiga prácticas que encuentran desorganización que por ahí van en desmedro de algo que es podríamos llamarlo un “desempeño profesional”, pero qué bueno... que son las reglas del institución, o sea, en ese sentido la institución me parece que va definiendo ese esas reglas y creo que la mayoría de los empleados las interpretan y las gestionan tantos en ese sentido, creo que el desempeño es todo el mundo sabe más o menos cómo hacer las cosas en el centro del Senado.*

**M: - 4. ¿Según su punto de vista, hay incentivo a desarrollar una carrera profesional dentro de la institución?**

**E:-** *Si, no... en principio desde la formalidad No, porque no hay predeterminado que si hay una carrera que se dará. Que se da a partir de esto, no, de la forma de la cristalización de prácticas burocráticas que se van constituyendo una carrera que no tiene que ver con la acreditación cómo se da la otra parte del Estado. Con la acreditación de cursos de puntaje, sino que se da a partir de otros, de otra, aunque no están escritas no están presentadas formalmente, precisadas, pero es que la gente. Los empleados y las emplead, hay una carrera que tiene que ver con... hoy por hoy, Por ejemplo; hoy quién otorga las reglas en la carrera son los sindicatos, entonces llegamos a que hay una serie de prácticas que dialoga con cómo uno se relaciona con el sindicato, que quieren generarse un canal para que uno le otorguen o no, una calificación, cómo que depende mucho de la persona. En sí, no hay una carrera fijada, pero en cierta manera si depende de la persona... siempre depende la persona. Lo que pasa que lo que no hay es un conjunto de reglas, no hay estructurada una guía un esquema en el cual hayan digamos eso reglas marinado para poder ir creciendo exactamente. Yo creo que están en función de ese tipo de texto, de este régimen de las conducciones. Qué son las zonas que están las condiciones políticas y los sindicatos quienes administran, digamos, muchas reglas más que esa definición de quién es cada uno.*

**M: - 5. ¿Cómo considera usted a las políticas de RRHH del Senado? Fundamente su respuesta.**

**E:-** *No las considero por que no son plenas de la organización creo que depende de cada administración, a veces más presente u otras más retiradas de los empleados o empleadas.*

**M: - ¿Las normas ISO garantizaron una mejora en los empleados? Si es así, ¿en qué y por qué?**

**E:-** *Yo creo que sí. Yo creo que sí. no, no, no parece, pero creo que, sí, creo que ayuda a la formalización del el trabajo y de que en definitiva el trabajo y la forma de organización quede en manos de la organización, como ente del servicio del*



*trabajo y sería un poco por ahí. Está clara la idea que es muy dominante o era muy predominante en el senado que las tareas eran propiedades de la particular y de la dirección en general. Entonces qué sé yo... eso en una, en una estructura que permanentemente en el caso de la vía parlamentaria se renueva tanto el aspecto. Tiene la renovación de las que algunas tareas... o qué te ayuda. Es que le favorece es esto de que las transiciones sigan trabajando de una manera determinada.*

**M: - 7. ¿Considera Usted que hay interés en tener y mantener un equipo de trabajo estable y que logre buen desempeño? Fundamentar**

*E:- No sé no, no, yo creería que no, eso no parece como un requisito priori, creo que sí, en algunos. Sí alguna dirección me ha pasado en dónde estaba dónde lograr esos objetivos, pero me parece que de vuelta... como no hay, como no hay una política de objetivos que sea de toda organización me parece que queda en las intenciones de algunas direcciones y otras no hay... más que cada una de sus estrategias de supervivencia. La manera que le parece más y mejor de acuerdo a los recursos, objetivo, hasta la banca política que tienen, pero no necesariamente, no me parece... no es unívoca. En general no pero sé que se ha dado en algunos lugares y es necesario que se dé para trabajar de una mejor manera.*

**M: - ¿Alguna vez lo desmotivó un cambio de un jefe? ¿Por qué?**

*E:- Sí bueno, yo puedo hablar de mí, me tocó el vivir una transición entre... una transición y otra, político y bueno, directamente a mí, yo te pase de ocupar un cargo a nada. Es de responsabilidad limitada, está muy cargado de las renovaciones, tienen también una carga, que puede no plantearse... una carga de venganza en donde empiezan a moverse las fichas y alguien que estaba arriba rápidamente puede estar abajo con trabajo y al revés... como costo de la de lo que es una casa política exactamente. Y esto no necesariamente vinculado a la persona del conocimiento, o a la acreditación de un conocimiento o experiencia sino simplemente porque es o no parte de la gestión o fue parte.*

**M: - 9. ¿Cuál es a su criterio la mayor motivación en trabajar en el Senado en sus empleados en general y para Usted?**

*E:- Para los empleados la carrera no es en si la carrera, sino que es poder percibir un ingreso que de hecho eso me parece a mí... me parece que cuando no hay reglas claras lo que queda, lo único que queda es que cada uno puede con los recursos que tiene, para conseguir un mejor salario simplemente, como no hay una carrera que sea una estructuración clara no hay una mediación, no es que diga bueno tengo que cumplir ciertas cosas, o siempre estándar para llegar a tal, creo que queda esto librado que las estrategias y cada uno de niegan, en función de conseguir algo.*

**M: - 10. ¿Se reconoce en la organización el buen trabajo de los empleados? ¿De qué manera?**

*E:- Yo creo que no. Yo creo que no. Yo creo que sí se reconoce la lealtad encuadrarte dentro de algunas de los sujetos, o a la gente que tienen poder de decisión sobre los sindicatos los senadores y las senadoras o los directivos.*

**M: - 11. ¿Experimentó incertidumbre frente a un cambio político en su trabajo? Si es afirmativa la respuesta, ¿a qué se debió?**

*E:- Sí claro, esos cambios que son políticos se interpreta que alguien que perteneció, que fue quien ocupó un lugar dentro de un esquema político. Cuando el sistema político es reemplazado inmediatamente por lógica propia tiene o debe ser reemplazada.*

**M: - 12. ¿Tuvo situaciones indeseadas por cambios jerárquicos? Explique por favor qué consecuencias tuvo**

*E:- Como te conté antes me desafectaron en una oportunidad, por eso Sí, pero bueno antes también había quedado inmerso dentro de una interna dentro de la colección del área administrativa, pero nada... también uno, aún a pesar de que yo llegué como un cuadro técnico... después termina inmersa también dentro de las pujas de poder que se dan dentro de los mismos esquemas políticos. Asíque si totalmente.*

**M: - 13. ¿Los cargos políticos son ocupados por personas idóneas?**

*E:- Y... algunos sí algunas, y otros no. Yo creo que la mayoría sí. Creo que la mayoría sí. Los de relevancia sí y creo que algunos no. Es así.*

**M: - 14. ¿La dirección de RR.HH define estrategias de gestión de personas? ¿Son adecuadas a su criterio? ¿Por qué?**

*E:- Yo creo que no , a veces sí, pero de una manera bastante superficial no hay una política. O por lo menos si no hay una política que se puede identificar, qué tiene que ver claramente dirigida a resolver los problemas más importantes del personal. No, no está, no está presente para mí. Es administrar la cotidianidad y administrar los conflictos lo que va surgiendo, pero no hay no algo que te intenté cambiar de raíz y resolver los problemas históricos del personal.*

**M: - 15. ¿Para Usted, hay una rotación del personal constante? Si es afirmativo, ¿a qué se debería?**

*E:- Yo pienso que es por la cuestión política, pero también se da donde uno pueda acreditar y que esa acreditación gane un concurso para acceder a un cargo sea algo que justifiquen y que se sostenga a la hora del personal eso no, no hay entonces creo que en el caso es las áreas técnicas o las tareas de los mandos medios. Me parece que pasa eso general, esto va a repercutir en lugares más inestables. La rotación también es bastante más frecuente.*

**M: - 16. Según su punto de vista, el hecho que cada 4 años haya un cambio de vice-presidente ¿crea inestabilidad? Si es así, ¿De qué tipo e importancia?**

*E:- Sí creo que... creo que crea inestabilidad en algún sentido crea inestabilidad de sentido de que... de esto que te decía, de que como son cambios cada 4 años por más de un interés general, no es un tiempo que sea óptimo para para poder construir en una transformación muy drásticas como las que necesita, entonces en general todo sirve a ese estatus quo en donde hay una estabilidad, inestabilidad. En donde de vuelta se favorecen quienes van construyendo a partir de prácticas que no estén, que no son visibles. Esa construcción que siempre colegiada siempre colegiada entre las distintas condiciones políticas y el elenco*

estable que estar permanentemente como una parte. Me parece que de ese diálogo es que siempre surge esa estabilidad inestable.

**M: - 17. ¿Cree que el Senado como organización puede mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados? ¿Por qué y cómo lo piensa?**

**E:-** Sí yo creo que sí. Sí yo creo que sí. **¿Por qué Y cómo se te te ocurre?**  
Mira yo quiero que Estableciendo reglas claras, me parece que eso, es la gran, gran motivación, no lo digo porque pienso eso, sino que de la gestión de la cual yo participe y un poco cuando yo asumí fue con ese compromiso, con el de tratar de poner en discusión en debate y la necesidad de una carrera, la necesidad de generar puente con gente administrativa y el área parlamentaria de tratar de digamos.. poder poner en debate las necesidades técnicas del personal, yo por lo menos, encontré una respuesta siempre muy favorable por parte de la gente... lo que pasa que sí, bueno, eso se contrapone contra intereses fácticos que son concretos y yo creo que hay una motivación. Yo creo que ahí hay una motivación.

**M: - 18. ¿Cómo significa la sociedad en general al trabajo en el Senado? ¿Esto lo impacta? Si es afirmativo, ¿de qué modo? Según su criterio ¿A qué se deben las noticias negativas respecto al salario del Congreso? ¿Hay diferencias respecto a otras organizaciones gubernamentales?**

**E:-**Esta buena la pregunta... nunca ha sido un tema muy recurrente el tema en si en mi grupo social, por ejemplo entre quienes compartimos claramente mi pareja, trabaja acá y mi suegro también...entonces de alguna forma lo tengo en lo familiar. Después uno puede recibir algún tipo de comentario desde el sesgo de alguien que no conoce bien lo que sucede con los empleados. Forma parte de ese... de ese diálogo respecto a otras personas. No tanto por ahí, no ha sido mi única actividad y centrado mi vida en el trabajo legislativo, o sea no, no es la columna vertebral de mi vida, no tiene centralidad.

Bueno, Yo diría que no hay tanta diferencia en principio de los salarios, diría eso, Perdón parábola.

Y que dentro... dentro del área de equitativa es un perjuicio, que se profundizaron que hay una representación social del empleado público legislativo como aquel que

*trabaja poco y cobra mucho eso es verdad.*

*Se debe... yo creo, a que como toda construcción social tiene que ver con digamos con elementos que están presentes dentro de la historia de nuestro país y que tiene momentos bien claros. Nosotros somos Hijos de condiciones que es una dictadura... que ponen a los a los públicos como elementos subsidiarios, destacan el carácter parasitario de las tareas de lo público y en particular de lo del activo. Se constituyen lo que representa para la democracia y más bien se dice nada, no se destaca este prejuicio se refuerza esta idea y éste prejuicios sobre lo público vía totalitaria. Si, se paga un poco... ese precio también de ser una casa política. Y al mismo tiempo que converjan de distintos partidos políticos. Bueno después entra un montón de otras cosas... que por ahí uno podría ir a finito Y ese es cómo se construyen las normas, para que el diálogo que tiene con la con la comunidad esas normas y la forma de construir Me parece que todo esto después sirve el caldo de cultivo para reforzar esta idea pero... pero de alguna forma a mí me parece que no no, lo que necesita es de una ligazón entre lo que también hay la lógica productiva. Algo tiene que servir para algo... aún en ese sentido y en ese sentido también el senado cumple una función, esa función y aparece como una función bastante desdibujada, No aparece como en primer plano, no está, no está la idea que lo público como arreglo de algo.*

***M: - 19. ¿Cree usted que se puede administrar el Senado con políticas aplicadas en el sector privado? Explicar***

*E:- Bueno, es una, ¿ sí o no? Creo que sí en el sentido de que cualquiera que sirva. Para una mejor organización de los trabajadores y las trabajadoras Me parece que sí, me parece que no en el sentido de adaptar esa lógica a una lógica productivista, eso me parece que no. Claro me parece que no, porque me parece que es otro, otro, otro sentido.*

***M: - Bueno, muchísimas gracias, terminamos con la entrevista.***