



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

CARRERA DE POSGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA.

Título: *“Motivación laboral en el ámbito de la Municipalidad de Villa
Gobernador Gálvez, Santa Fe.”*

Autor/a: Natalia María de Lujan Rivoira

Director/a: Mag. Adriana Racca

Fecha: 28/11/24

Índice

Resumen.....	3
1.Introducción.....	5
1.1 Antecedentes	7
1.1.1 El concepto de motivación	7
1.1.2 Teorías de la motivación laboral	8
1.2 Problemática.....	11
2.2 Objetivos	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Metodología	14
4. Resultados obtenidos.....	15
5. Conclusión	31
6. Propuestas	32
7.Anexos	34
7.1 Anexo I: Entrevista para líderes de distintos sectores de la Municipalidad.	34
7.2 Anexo II: Encuesta para empleados públicos del sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez.....	35
7.3 Anexo III: Mapa de calor de grado de satisfacción respecto de las oportunidades de desarrollo profesional y las capacitaciones en relación con la edad de los entrevistados.....	39
7.4 Anexo IV: Mapa de calor de grado de satisfacción de los empleados en relación con el salario obtenido actualmente, por edades de entrevistados.....	39
8. Bibliografía	40

1.1- Área Temática: Recursos Humanos.

1.2- Campo Problemático: Los Recursos Humanos dentro de la Administración Pública Municipal.

1.3- Título: “Motivación Laboral en el ámbito de la Municipalidad de Villa Gdor. Gálvez”.

1.4- Pregunta Problema: Qué factores influyen en la motivación de los empleados públicos de la Municipalidad de Villa Gdor. Gálvez del área de Secretaria de Hacienda?

1.5- Resumen

El objetivo principal del presente trabajo consistió en analizar los principales factores que influyen en la motivación laboral de los empleados públicos del Sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe.

La metodología implementada para realizar la investigación conto con un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, donde los instrumentos de recolección de datos implementados fueron entrevistas dirigidas a jefes de diferentes sectores de la Municipalidad y una encuesta para el total de los empleados del sector de Secretaria de Hacienda.

Los resultados obtenidos manifestaron que las personas encuestadas del sector seleccionado demostraron tener en su mayoría un rango etario entre 41 y 51 años y gran parte de estos hace más de 17 años que trabaja en la Municipalidad, lo que indica que los puestos de trabajos son “seguros”, gozando de estabilidad laboral.

Sin embargo, esto no significa que el empleado se encuentre motivado y satisfecho, ya que son varios los factores que no fueron bien evaluados, entre ellos las oportunidades de desarrollo profesional y capacitaciones que brinda la Municipalidad, gran parte de los encuestados, un 25,8% destacaron que se encuentran poco satisfechos, mientras que un 16,1% insatisfecho y otro 16,1% muy insatisfecho. Asimismo, otro factor que no causa satisfacción es el salario, siendo que un 45% expresó que se encuentra poco satisfecho y en lo que respecta a las recompensas y reconocimientos, es otro factor que no causa demasiada satisfacción, ya que el 42% manifestó su poca satisfacción. No obstante, el 48% de los encuestados consideran que el ambiente es satisfactorio.

Finalmente, por medio de la información recolectada se concluyó que, motivar a los empleados públicos no es tarea fácil, resulta necesario atender a diversos factores y de un compromiso conjunto de los líderes de cada sector y del Ejecutivo de turno. Los empleados públicos, gozan de estabilidad laboral, derecho otorgado por ley, no obstante, este diferencial respecto al trabajo privado, no los excluye de la necesidad de motivación, pues para que la Hacienda pública pueda alcanzar sus objetivos, necesita contar con trabajadores motivados y satisfechos, para que sean productivos a la hora de realizar sus tareas laborales.

1.6- Palabras clave:

Motivación.

Empleo Público.

Estabilidad Laboral.

Desarrollo Personal.

Incentivos.

2 Introducción

El trabajo que se presenta tiene como objetivo analizar distintas corrientes de pensamiento de la motivación, concepto que resulta troncal en cualquier empleo tanto público como privado. Este concepto se analiza en primera persona y específicamente en el Área del cual formo parte desde diciembre del 2007, la Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez.

Numerosos años de experiencia en la Administración pública “Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez” y actualmente en el cargo de Directora de Tesorería, me he preguntado en un sinfín de veces, que es lo que motiva a los empleados, muchos de los cuales desarrollan su carrera, exclusivamente dentro del ámbito de la Administración Pública, esto se debe a la Estabilidad Laboral de la cual gozan

El artículo 14 bis de la Constitución Nacional de la República Argentina establece en forma categórica la «estabilidad del empleado público. Como consecuencia de la aplicación de esta condición de estabilidad, es posible (y bastante probable) que toda la vida laboral de un/a empleado/a del Estado se desarrolle en el mismo ámbito de trabajo. Quizás sean treinta o cuarenta años de servicio en una misma dependencia, a veces con los/las mismos/as compañeros/as o con el/la mismo/a jefe/a.

La motivación es un estado interno que activa, dirige y sostiene el comportamiento de un individuo hacia metas determinadas, siendo el factor que impulsa a alguien a llevar a cabo determinadas acciones y a ser perseverante hasta finalizarlas. Es así que en todos los aspectos de la vida las personas necesitan contar con factores que lo motiven para cumplir los objetivos que se plantean.

Asimismo, la motivación es fundamental para lograr cumplir con determinadas tareas, ya que una persona motivada demuestra ser más productiva en las actividades que realiza. La motivación en el trabajo no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además incide en la forma, dirección, intensidad y duración del comportamiento o conducta.¹

De esta manera, se expresa que son varios los factores que pueden influir en la motivación de los empleados en el momento de realizar sus tareas laborales, desde los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, entre otros.

Luego de todo lo expresado, en el presente trabajo se pretenderá llevar adelante un análisis de los factores motivacionales que influyen en los empleados públicos del Sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe.

¹ Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

2.1 Antecedentes

2.1.1 El concepto de motivación

Para comenzar a definir la motivación se citan diferentes autores que hacen referencia a la misma, donde en primer lugar se menciona a Santrock², el cual considera que la motivación es el conjunto de razones que explican por qué las personas actúan de la manera en que lo hacen. El comportamiento motivado es enérgico, enfocado y persistente.

Trechera³ expresa que, etimológicamente, el término motivación proviene del latín motus, que se vincula con aquello que moviliza al individuo para ejercer una tarea. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual la persona se plantea una meta, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

Por otro lado, según Bisquerra⁴ *“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas”*.

La motivación es una de las claves explicativas más relevante de la conducta de las personas, con respecto al porqué del comportamiento que manifiestan. Lo que significa que la motivación representa lo que primitivamente determina que el individuo comience una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

² Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.

³ Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> Última visita 28-08-2024.

⁴ Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona:Editorial Sipraxis

En otras palabras, se puede comprender por motivación como un proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta que se dirige hacia el logro de un objetivo, adaptado por las percepciones que las personas tienen de su propio ser y por las actividades que se deben enfrentar.

2.1.2 Teorías de la motivación laboral

Teorías como la de la motivación humana de Maslow, en donde se expone la motivación del individuo como una jerarquía, teniendo como base en su esquema de pirámide las necesidades instintivas (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de desarrollo (autorrealización) como un factor determinante en la toma de decisión de un individuo sobre permanecer o no en una organización o trabajo.⁵

Las necesidades según el autor, se pueden ordenar de la siguiente manera de acuerdo a la jerarquía que le asigna la persona:

1. Necesidades fisiológicas: las que están relacionadas directamente con el instinto de supervivencia de la persona.
2. Necesidades de seguridad: las relacionadas a la autoprotección y estabilidad de la persona en el trabajo y vida personal.
3. Necesidades sociales: las que están asociadas a la interacción con otras personas (compañeros, amigos, familiares, etc.), tienen que ver con la amistad, el afecto y la aceptación.
4. Necesidades de estima: se relaciona con el auto reconocimiento de las competencias o actitudes, la confianza de la persona a ella misma.

⁵ Maslow A. (1991) "Motivación y personalidad". Ed Diaz de Santos. Madrid, Pág. 21.

5. Necesidades de autorrealización: se relacionan con los sentimientos de desarrollo personal que tiene la persona en comparación con el potencial que se cree tener.

De esta jerarquización, Maslow concluye que solo una vez que una necesidad está satisfecha, surge otra del siguiente nivel jerárquico; en consecuencia, es fundamental que el empleador identifique correctamente en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentre su empleado y de este modo adaptar el tipo de recompensa a la necesidad insatisfecha.

Con base en los estudios de Maslow comenzaron a desarrollarse distintas teorías enfocadas en satisfacción laboral.

Según Robbins “plantea que la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto.”⁶

Una persona que tiene una alta satisfacción con su puesto de trabajo va a responder de manera eficaz, teniendo actitudes positivas con el mismo. Mientras que una persona que se encuentra insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas, las cuales producen un descontento en la persona, causando insatisfacción, y por ende perjudicando de alguna manera las tareas laborales que realiza.

Continuando con la misma línea, Locke define a la satisfacción laboral “como un estado emocional positivo y placentero, resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.”⁷

Locke plantea que existen dos factores subjetivos a la persona, el primero es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene

⁶ Robbins, S. & Coulter M. (1996) “Administración”. Ed Prentice Hall Hispanoamericana, México.

⁷ Locke, E. "What is job satisfaction (1969) Organizational Behavior and Human Performance". Cuarta edición. Maryland. Pág 309-336.

en el trabajo y la que le gustaría tener y el segundo es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del puesto de trabajo.

Otro de los autores, y uno de los más influyentes en el concepto, es Frederick Herzberg, un reconocido psicólogo de la época que creó la teoría de los dos factores, con el objetivo de explicar mejor el comportamiento de las personas en relación a sus trabajos.

Por un lado, habla de los factores de motivación (factores intrínsecos), son los que están relacionados con la satisfacción en el trabajo, Herzberg afirma que, si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo, este tendrá mejor desempeño laboral.

Factores motivacionales:

- Sentirse realizado con el trabajo.
- Poder lograr un progreso profesional y personal.
- Obtener reconocimientos.
- Responsabilidad.

Los segundos factores a los que hace referencia son los higiénicos (factores extrínsecos), que están directamente relacionados con la insatisfacción laboral, estos factores incluyen las condiciones del entorno laboral de la persona, pudiendo causar insatisfacción en su contexto laboral.

Factores higiénicos:

- Condiciones de trabajo.
- Ambiente laboral.
- Salario.
- Relaciones con superiores y compañeros de trabajo.
- Beneficios y servicios.

Se puede concluir que los factores motivacionales se encuentran relacionados con los deseos y anhelos de la persona en particular con respecto a su trabajo también llamados factores intrínsecos causando la satisfacción laboral, mientras que los factores higiénicos se relacionan con el contexto de trabajo en general, llamado factores extrínsecos, asociados.⁸

Ahora bien, cuando se habla de la motivación en el trabajo, se establece que la misma tiene relación directa con la satisfacción, si un empleado se encuentra satisfecho, (como bien se menciona en las diferentes teorías plateadas), va a ser un empleado productivo, motivado, que realiza sus actividades laborales de manera óptima, sin embargo cuando la motivación no se encuentra presente, surge la insatisfacción con el puesto de trabajo, donde la falta de voluntad cobra protagonismo en el momento de ejecutar las actividades laborales.

A raíz de lo manifestado en el presente trabajo se llevará a cabo un análisis para determinar los factores motivacionales que influyen en los empleados públicos del Sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe.

Problemática

La motivación en el ámbito laboral puede entenderse como el conjunto de esfuerzos que las personas realizan para conseguir una meta. Sin embargo, lograr mantener motivados a los empleados no es una tarea simple para las organizaciones Públicas; para llevar a cabo la motivación es relevante conocer al empleado, saber que lo satisface dentro del entorno laboral y principalmente que lo motiva.

⁸ Herzberg, F.; Mausner B.; Snyderman B. (1959) "The motivation to work". Ed Wiley. Segunda edición. New York. Pág 51.

Un trabajador motivado brinda todo su potencial en las tareas laborales que lleva a cabo, no obstante, cuando la falta de motivación se encuentra presente, los trabajadores no logran implementar toda su eficacia en las actividades de trabajo. En este sentido son diversos los factores motivacionales que juegan un rol esencial en la ejecución de tareas que llegan a representar desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción; si son precarios la reducen.

Los factores internos de la motivación están vinculados con la búsqueda de la realización personal y el compromiso con los objetivos, lo que aporta satisfacción en el trabajo. Estos factores fomentan la pasión, la paciencia y la perseverancia, elementos esenciales para el crecimiento personal y profesional dentro de una organización. En tanto que, los factores externos se reconocen por la presión y las demandas de los clientes, la competencia y la imagen empresarial, entre otros aspectos. Es así, que los factores motivacionales internos tienen más relevancia a la hora de motivar a un empleado.

A partir de todo lo manifestado, se realizaron una serie de preguntas que se tomaron como guía para el presente trabajo:

1. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la motivación laboral de los empleados públicos del Sector de Secretaria de Hacienda la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez?
2. ¿Cómo afecta el liderazgo y la gestión de los directivos en la motivación y el compromiso de los empleados públicos en la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez?

3. Los factores motivacionales, ¿varían según la edad de cada empleado y la antigüedad laboral?
4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que tienen dichos empleados en relación a su puesto de trabajo?
5. ¿Es relevante para los empleados públicos de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez sentirse motivados en sus puestos de trabajos?

2.2 Objetivos

2.1 Objetivo general

- Analizar los principales factores que influyen en la motivación laboral de los empleados públicos del Sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe.

2.2 Objetivos específicos

- Determinar cómo afecta el liderazgo y la gestión de los directivos en la motivación y el compromiso de los empleados públicos en la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez.
- Conocer si los factores motivacionales varían según la edad de cada empleado y la antigüedad laboral.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral que tienen dichos empleados en relación a su puesto de trabajo.
- Determinar el grado de relevancia para los empleados públicos de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez sentirse motivados en sus puestos de trabajos.

3. Metodología

A la hora de profundizar en la metodología, para el diseño de la presente investigación se tomó como referencia la clasificación realizada por Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio⁹ y el Dr. Sergio Albano¹⁰. La misma es de tipo no experimental, donde no se manipulan las variables, sino que se observan y estudian en su estado natural.

Siguiendo con la clasificación, la dimensión temporal de la investigación fue de carácter transversal, ya que la recolección de datos se efectuó en un solo punto en el tiempo. Las variables se evaluaron en un único instante, sin considerar su evolución a lo largo del tiempo.

El alcance de la investigación fue en principio exploratorio, y luego descriptivos, donde se indagó y recolecto información sobre el tema de estudio planteado.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El uso de ambos enfoques facilitó una recopilación más completa de la información, ya que emplear ambas técnicas permitió recolectar una mayor cantidad de datos y asegurar que no se pasaran por alto variables importantes del tema en estudio. Para la obtención de la información se realizó una entrevista semiestructurada a los líderes de diferentes sectores (Recursos Humanos y Secretaria de hacienda) de la Municipalidad [\(Anexo I\)](#) y la misma se llevaron adelante de manera presencial, la cual tuvieron una duración de 35 minutos cada una y se procedió a grabarla por medio de un dispositivo tecnológico.

⁹Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista L.(2006) "Metodología de la Investigación"; 4ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, Pág. 156.

¹⁰ Albano, S.(2008) "Metodología de la Investigación en Administración"; Editorial U.N.R. Editora, reimpresión, Rosario, Pág. 121.

A su vez se realizó una encuesta cerrada con un total de once preguntas, ([Anexo II](#)) la cual se envió en formato de Google Form, vía mail al total de los 31 empleados administrativos que forman del Sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez. Las preguntas fueron respondidas por el total de los colaboradores, y se tardó 20 días en recolectar toda la información.

Este último método de recolección permitió conocer información en profundidad de aquellos temas que se consideran relevantes.

Mediante la combinación de estos métodos de recolección de datos se obtuvo una sólida fuente de información que sirvió de guía para el desarrollo de la investigació

4. Resultados obtenidos

A partir de finalizar con la recolección de datos, donde se utilizaron como instrumentos entrevistas y encuestas, se procede a realizar un estudio exhaustivo de los resultados obtenidos. Es así, que en primer lugar se comienza analizando las entrevistas, para luego continuar con un análisis estadístico de los resultados recolectados por medio de la encuesta.

Análisis de las entrevistas realizadas

En este apartado se analizan dos entrevistas que fueron realizadas a Jefes de diferentes sectores de la Municipalidad de Villa Gdor. Gálvez. En primer lugar se entrevistó a la Jefa de RR.HH y luego al Jefe del sector de Secretaria de Hacienda, ambas entrevistas fueron realizadas de manera personal, donde los entrevistados pudieron expresarse libremente ante las preguntas que se realizaron.

Para empezar, se indagó sobre los principales factores que afectan la motivación del equipo de trabajo, y los entrevistados manifestaron que, el salario y las oportunidades de desarrollo son los dos factores cruciales para la motivación de los empleados. Asimismo, también mencionaron las condiciones laborales y el reconocimiento. Sin embargo, la percepción de estabilidad laboral en el sector público se menciona como un factor positivo, pero no suficiente para mantener la motivación a largo plazo.

Los factores motivacionales cumplen un rol esencial en los trabajadores ya que influyen de manera directa en el comportamiento y el rendimiento de las personas, es por eso que siempre se debe tener en cuenta cuales de estos factores son los que más repercuten en los colaboradores.

Por otro lado, los entrevistados expresaron que las oportunidades de desarrollo son vistas como esenciales para el crecimiento del empleado. Ambos líderes coinciden en que estas oportunidades no solo benefician a los empleados, sino que también son responsabilidad del empleador, indicando la necesidad de un enfoque más proactivo en la capacitación y el desarrollo.

Siguiendo con el análisis, otra pregunta esencial que se realizó fue sobre la retroalimentación que reciben los empleados sobre las tareas laborales que realizan, y en este caso, los entrevistados reconocieron utilizar esta herramienta, muy rara vez, sin embargo, lo consideran fundamental, más allá de que no se aplique con la frecuencia deseada.

Se señala que la falta de retroalimentación puede afectar negativamente la motivación, causando en el empleado una pérdida de interés en sus tareas laborales. El retroalimentación tiene una influencia importante en los empleados administrativos, por medio del mismo se pueden conocer sus inquietudes, mejorar el rendimiento de sus tareas, motivarlos, resolver problemas, entre otras cuestiones que pueden colaborar en las tareas diarias.

No obstante, otro punto relevante que se destaca es que ambos jefes indican que es difícil establecer metas y objetivos mensuales debido a la naturaleza del trabajo. Las metas claras suelen ser un motivador importante para los empleados, sin embargo, en los sectores entrevistados no logran establecer fines específicos ante las tareas laborales.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, los entrevistados opinan que en sus equipos de trabajo la misma es percibida como aceptable, pero esto puede ser un indicador de que existe una falta de estímulos adicionales que impulsen a los empleados a alcanzar niveles más altos de satisfacción.

Una persona que se siente muy satisfecha con su trabajo tiende a responder de manera efectiva y a mostrar actitudes positivas hacia él. Por otro lado, una persona insatisfecha muestra actitudes negativas, lo que genera descontento y afecta su satisfacción, repercutiendo negativamente en su desempeño laboral.

Continuando con el análisis, otra pregunta que se realizó fue si la motivación de los empleados se ve influenciada por la edad y antigüedad y ambos líderes coinciden en que la motivación sí varía dependiendo de la edad y antigüedad del empleado. Los colaboradores más jóvenes parecen estar más motivados, mientras que los más antiguos tienden a mostrar menos compromiso. Esto puede estar relacionado con la percepción de oportunidades limitadas para el crecimiento.

Lograr mantener la motivación laboral es un gran reto para las Administraciones Públicas, sobre todo cuando los equipos de trabajo están compuestos por personas con muchos años de permanencia en el mismo sector. Si los líderes no logran incentivar al personal, esto desencadenará en una desmotivación, llevando hacia la insatisfacción laboral, ocasionando que el rendimiento laboral de la persona baje y por ende afecte las tareas laborales diarias.

Por esta situación, se remarca la importancia de lograr tener un empleado motivado en su puesto de trabajo, es así que los jefes entrevistados ordenaron una serie de factores motivacionales en relación a lo que consideran más relevantes, y de esta manera se conoció que los dos líderes están de acuerdo en que el crecimiento profesional, la estabilidad laboral y el salario son los tres factores relevantes que tienen influencia directa en la motivación laboral de su equipo de trabajo, en último lugar mencionan el buen ambiente laboral y el reconcomiendo por las tareas.

Asimismo, los entrevistados mencionan que el líder juega un papel esencial en la motivación del equipo. La actitud y el compromiso del líder influyen de manera directa en el estado de ánimo y la motivación del equipo.

Por último, otra de las preguntas que se realizó fue como afectan en la motivación de los empleados las políticas y decisiones que toma la Municipalidad y los líderes expresan que estas afectan la motivación de los colaboradores; la falta de políticas motivacionales específicas se menciona como una deficiencia que necesita atención.

Entre los aspectos a mejorar para aumentar la motivación en el equipo de trabajo, los entrevistados hacen referencia a ofrecer más capacitaciones y crear un ambiente donde se realicen reuniones periódicas para intercambiar ideas. También se sugiere la implementación de recompensas públicas para reconocer logros.

El análisis de las entrevistas sugiere que hay un consenso en torno a la necesidad de mejorar las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional para aumentar la motivación en el sector público.

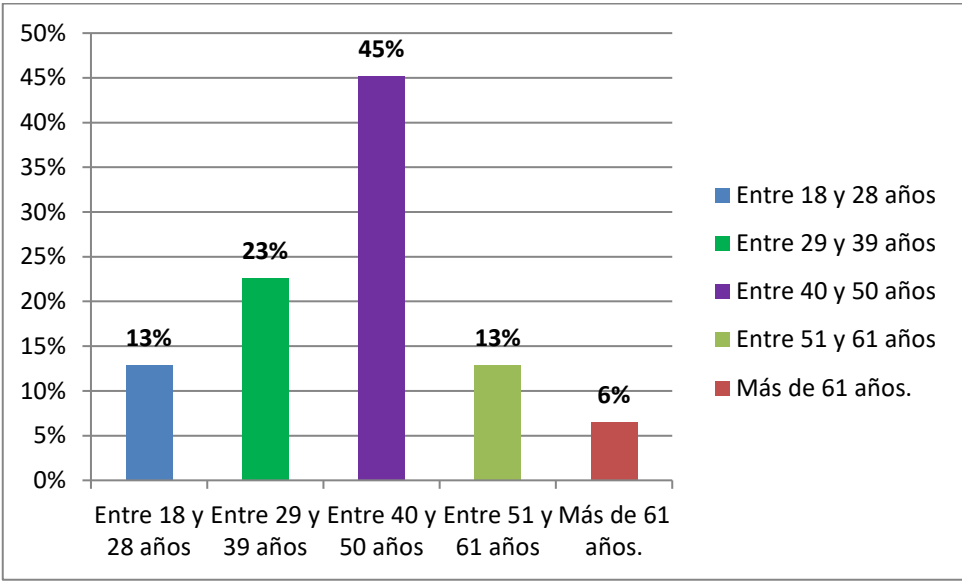
La comunicación y la retroalimentación, junto con el papel activo de los líderes, son elementos clave que pueden influir positivamente en el ambiente laboral. Además, la atención a las diferencias generacionales y de antigüedad puede ser crucial para desarrollar estrategias de motivación más efectivas.

Análisis de las encuestas realizadas a los empleados de la Secretaría de Hacienda.

En este apartado se analizan las once preguntas que se realizaron a los 31 empleados que forman parte del sector de Secretaría de Hacienda. Por medio de gráficos de barra se indican los diferentes resultados obtenidos.

En primer lugar, se indagó sobre la edad que tienen los encuestados y se pudo determinar lo siguiente:

Gráfico 1: Edad de los encuestados.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

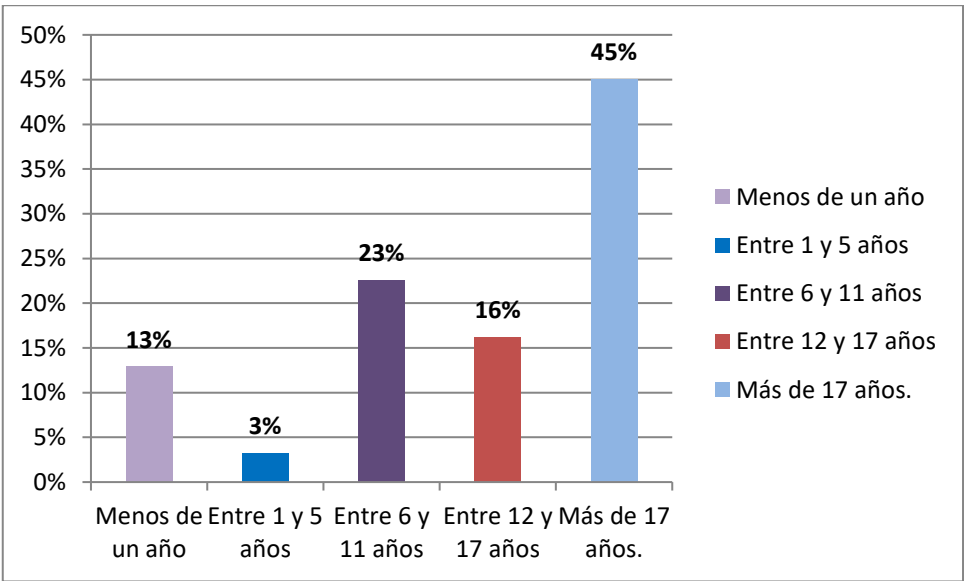
Tabla 1

Edad	Recuento de preguntas	Porcentaje
Entre 18 y 28 años	4	12,90%
Entre 29 y 39 años	7	22,58%
Entre 40 y 50 años	14	45,16%
Entre 51 y 61 años	4	12,90%
Más de 61 años.	2	6,45%
TOTAL	31	100%

En el gráfico se puede observar que el 12,90% tienen entre 18 y 28 años, mientras que el 22, 58% tiene entre 29 y 39 años, el 45,16% entre 40 y 50 años, un 12,90% entre 51 y 61 años y finalmente un 6,46% más de 61 años. Se puede destacar que la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango etario entre 40 y 50 años.

Para continuar, también se preguntó sobre la antigüedad de los trabajadores en su puesto de trabajo:

Gráfico 2: Antigüedad laboral de los encuestados.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

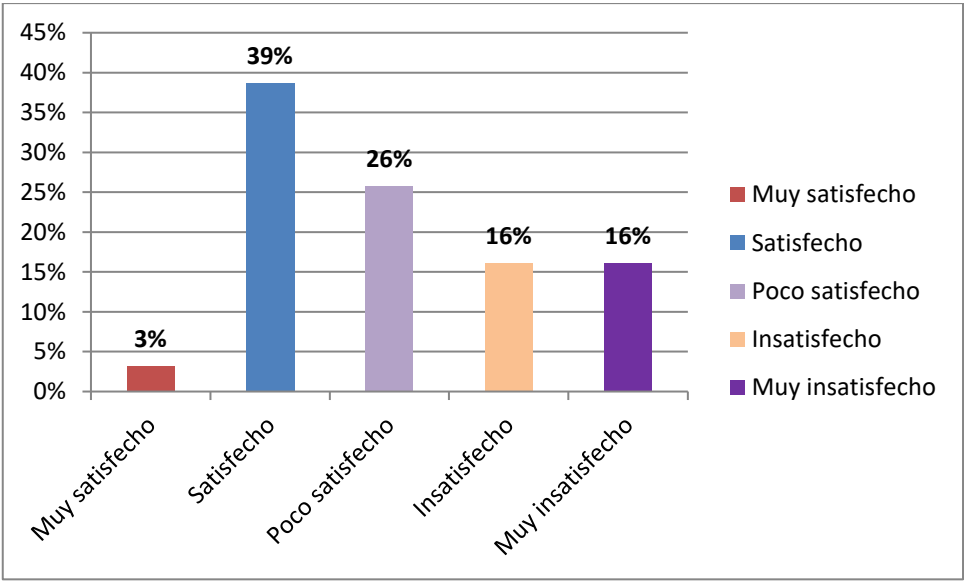
Tabla 2:

Antigüedad	Recuento de preguntas	Porcentaje
Menos de un año	4	12,90%
Entre 1 y 5 años	1	3,23%
Entre 6 y 11 años	7	22,58%
Entre 12 y 17 años	5	16,2%
Más de 17 años.	14	45,20%
TOTAL	31	100%

La antigüedad de los encuestados es variada, se identifica que el 12, 90% hace menos de un año que se encuentra trabajando, en tanto que el 3,23% está entre 1 y 5 años, el 22,58% entre 6 y 11 años, mientras que 16,2% entre 12 y 17 años y finalmente el 45,20% más de 17 años.

Luego de indagar sobre la edad y la antigüedad, se procedió a preguntar sobre la satisfacción de los empleados, y en este caso específicamente con las oportunidades de desarrollo profesional y las capacitaciones ofrecidas por la municipalidad, y los encuestados respondieron lo siguiente:

Gráfico 3: Grado de satisfacción de los entrevistados con las oportunidades de desarrollo profesional y las capacitaciones.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

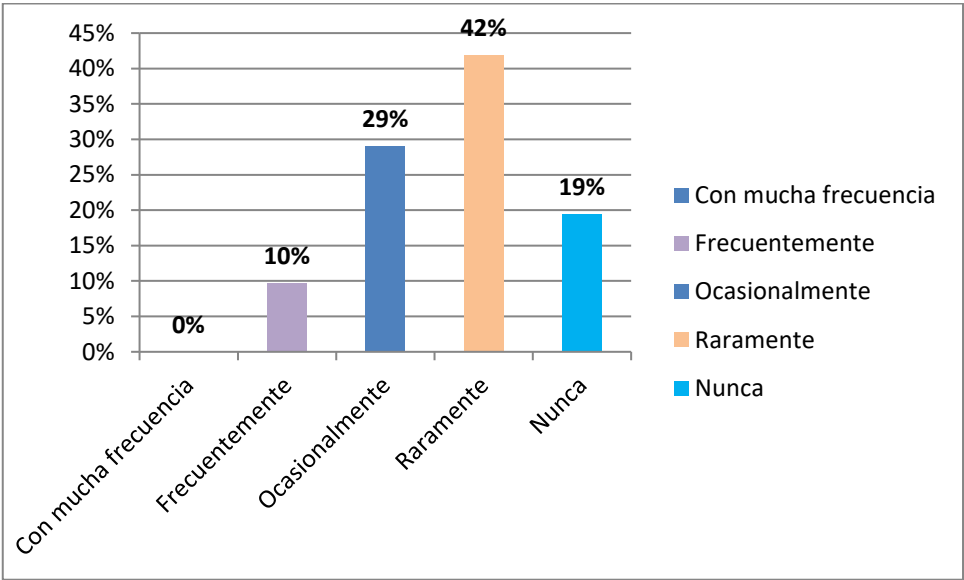
Tabla 3:

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Muy satisfecho	1	3,20%
Satisfecho	12	38,70%
Poco satisfecho	8	25,80%
Insatisfecho	5	16%
Muy insatisfecho	5	16%
TOTAL	31	100%

Por medio de los resultados se puede observar que el 3,20% de los encuestados se siente muy satisfecho, en relación con las oportunidades de desarrollo profesional y las capacitaciones, en tanto que el 38,70% se siente satisfecho, un 25,80% poco satisfecho, el 16% insatisfecho y finalmente un 16% muy insatisfecho.

También se quiso conocer sobre la frecuencia con la que reciben reconocimientos o retroalimentación sobre el desempeño laboral que realizan los empleados, y las respuestas obtenidas arrojaron los siguientes datos:

Gráfico 4: Frecuencia con la que reciben reconocimiento o retroalimentación sobre el desempeño laboral.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

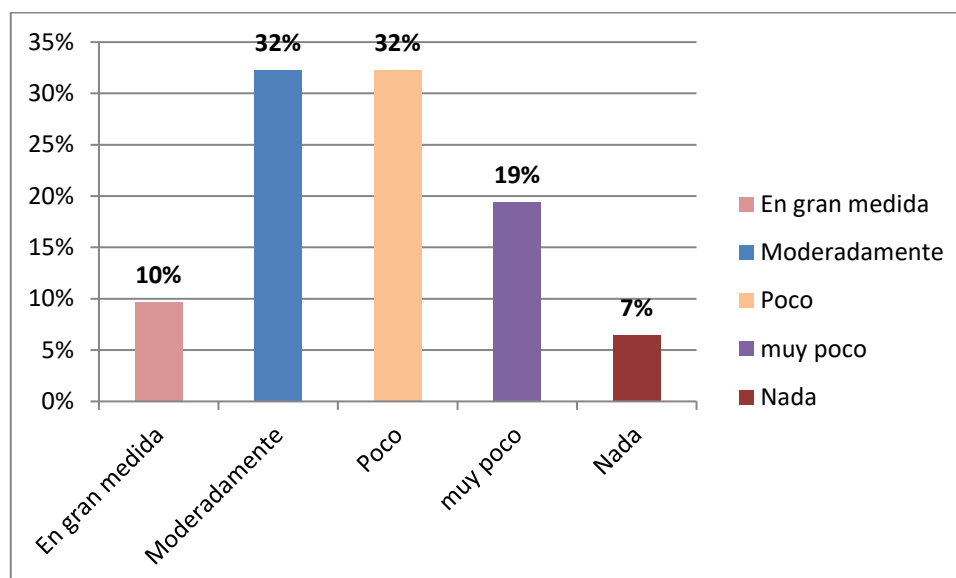
Tabla 4:

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Con mucha frecuencia	0	0,00%
Frecuentemente	3	9,70%
Ocasionalmente	9	29%
Raramente	13	41,9%
Nunca	6	19,40%
TOTAL	31	100%

Si bien, ya lo habían expresado en las entrevistas los Jefes, la retroalimentación y el retroalimentación no suele realizarse a los empleados, en tanto los resultados reflejan que el 9,70% recibe reconocimiento o retroalimentación frecuentemente, un 29% ocasionalmente, el 41,9% rara vez y el 19,40% nunca.

Para seguir profundizando el análisis, otra pregunta que se realizó estuvo relacionada con el trabajo y la realización personal y profesional. A continuación el gráfico indica los resultados obtenidos:

Gráfico 5: Medida en que el encuestado considera que su trabajo le permite alcanzar una realización personal y profesional.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

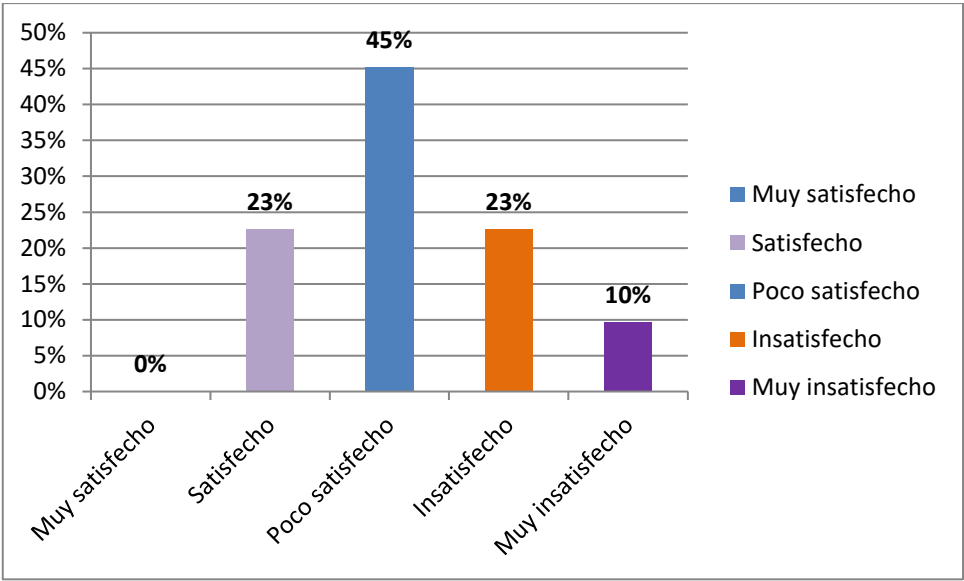
Tabla 5:

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
En gran medida	3	9,70%
Moderadamente	10	32,30%
Poco	10	32,30%
Muy poco	6	19,4%
Nada	2	6,50%
TOTAL	31	100%

Los resultados obtenidos indican que en gran medida un 9,70% de los encuestados considera que su trabajo les permite alcanzar una realización personal y profesional, en tanto que un 32,30% moderadamente, por otro lado, el 32,30% considera poco, un 19,4% muy poco y el 6,50% nada.

No obstante, para seguir indagando sobre la satisfacción que tiene los empleados en sus puestos de trabajo, se preguntó sobre el salario, y el siguiente gráfico denuesta los resultados obtenidos:

Gráfico 6: Satisfacción de los empleados en relación con el salario obtenido actualmente.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

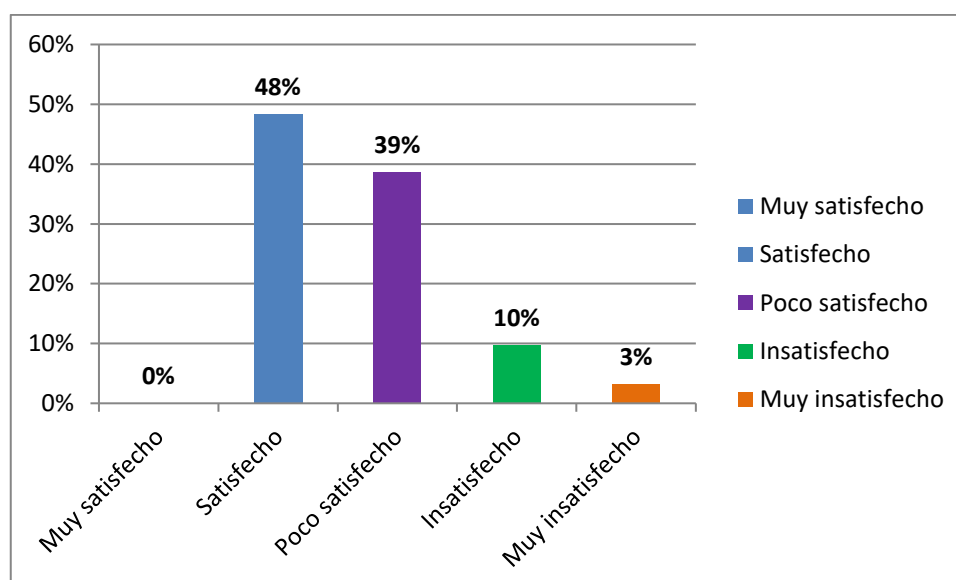
Tabla 6:

Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0,00%
Satisfecho	7	22,60%
Poco satisfecho	14	45,20%
Insatisfecho	7	22,6%
Muy insatisfecho	3	9,70%
TOTAL	31	100%

En la actualidad el 22,60% de los encuestado se encuentra satisfecho con el salario obtenido, mientras que un 45,20% manifiesta estar poco satisfecho, un 22,6% insatisfecho y el 9,70% muy insatisfecho.

Otro aspecto que se analizó fueron las condiciones laborales y el ambiente físico de trabajo, para entender como lo interpretan los encuestados, se indago sobre el tema en cuestión y los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 7: Calificación de los encuestados en relación a las condiciones laborales y el ambiente físico de trabajo.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

Tabla 7:

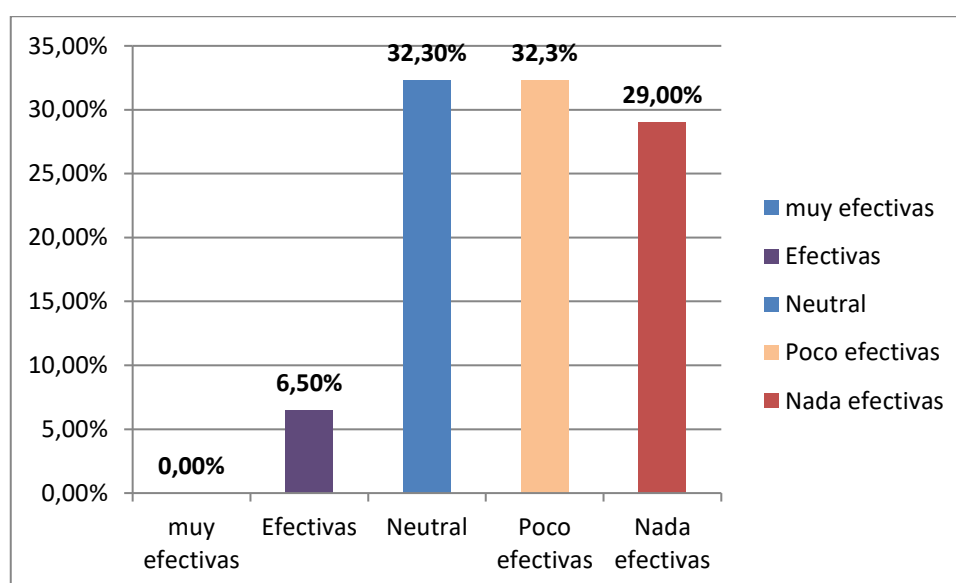
Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0,00%
Satisfecho	15	48,40%
Poco satisfecho	12	38,70%
Insatisfecho	3	9,7%
Muy insatisfecho	1	3,20%
TOTAL	31	100%

Por medio de los resultados obtenidos se puede interpretar que el 48,40% se encuentra satisfecho con las condiciones laborales y el ambiente físico de trabajo, en tanto que el

38,70% expresa estar poco satisfecho, un 9,7% insatisfecho y un 3,20% muy insatisfecho.

Para seguir conociendo la satisfacción y motivación de los empleados en relación a su trabajo, se indagó sobre la efectividad de las políticas y decisiones de la Municipalidad en relación con la motivación laboral, y los encuestados manifestaron lo siguiente:

Gráfico 8: Consideración de los encuestados en relación a la efectividad de las políticas y decisiones de la Municipalidad en relación a la motivación laboral.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

Tabla 8:

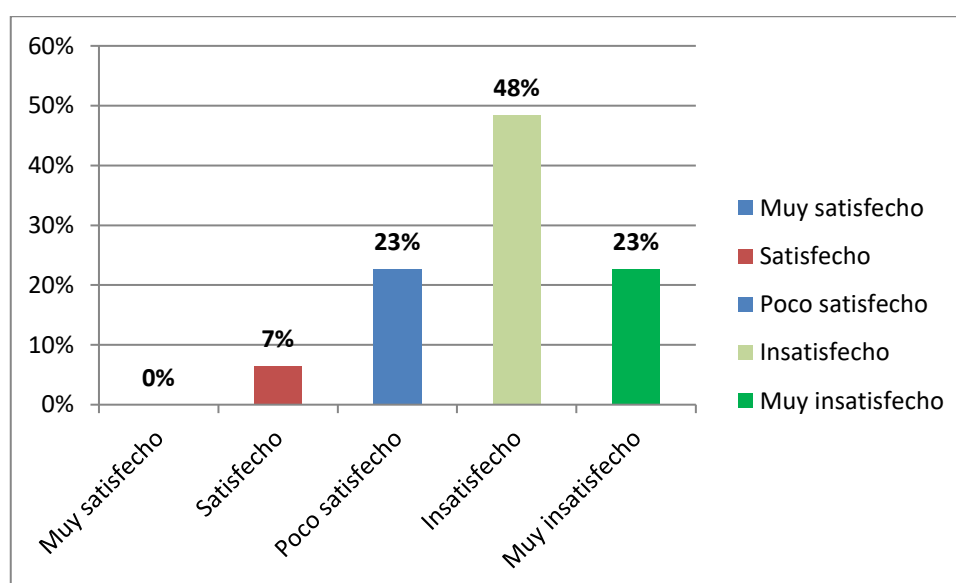
Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
muy efectivas	0	0,00%
Efectivas	2	6,50%
Neutral	10	32,30%
Poco efectivas	10	32,3%
Nada efectivas	9	29,00%
TOTAL	31	100%

Dentro de los resultados obtenidos, se puede ver que el 6,50% de los encuestados considera efectivas las políticas y decisiones que toma la Municipalidad en relación a la

motivación de los empleados, siendo que el 32,30% lo considera neutral, otro 32,3% poco efectivas y el 29% nada efectivas.

Otro aspecto que también se quiso conocer es sobre la satisfacción de los empleados en relación a las recompensas y beneficios que son brindados por la Municipalidad, y los encuestados se expresaron de la siguiente manera:

Gráfico 9: Grado de satisfacción de los encuestados en relación con las recompensas y beneficios que brinda la Municipalidad.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

Tabla 9:

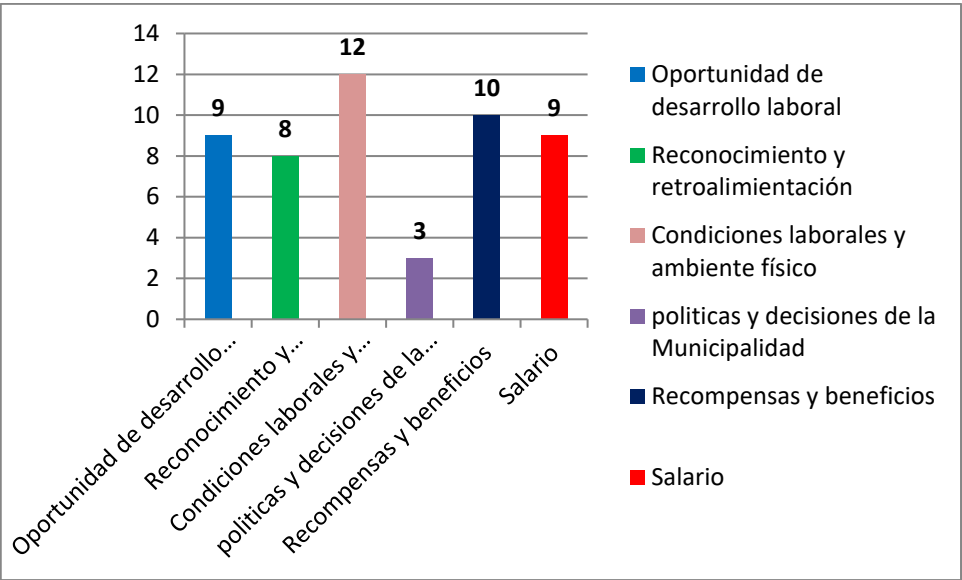
Variables	Recuento de preguntas	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0,00%
Satisfecho	2	6,50%
Poco satisfecho	7	22,60%
Insatisfecho	15	48,4%
Muy insatisfecho	7	22,60%
TOTAL	31	100%

Los resultados obtenidos indican que un 6,50% de los empleados se siente satisfecho con las recompensas y beneficios que brinda la Municipalidad, en tanto que el 22,60%

expresa estar poco satisfecho, un 48,4% establece sentirse insatisfecho y un 22,60% muy insatisfecho.

Para ir cerrando el análisis, se realizó una pregunta sobre los aspectos del trabajo que creería que debería mejorarse para aumentar la motivación de los empleados, en este apartado el encuestado podía marcar más de una opción. En el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos:

Gráfico 10: Aspectos del trabajo que mejorarían los encuestados para aumentar la motivación laboral.



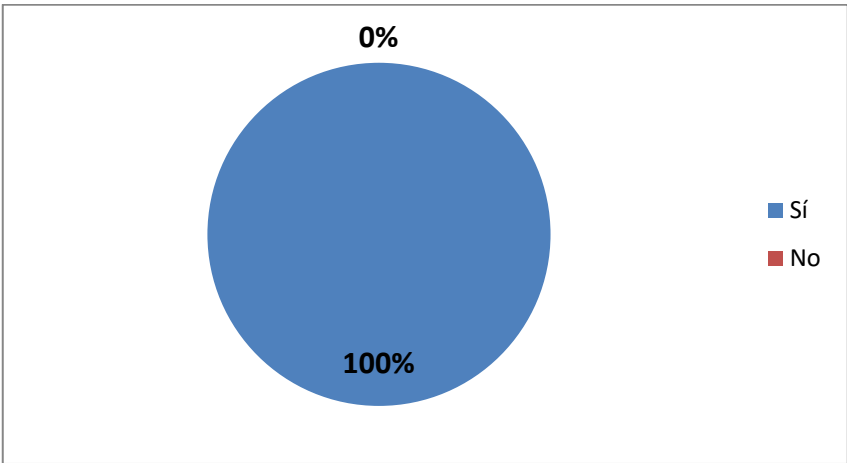
Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

Tabla 10

Variables	Recuento de preguntas
Oportunidad de desarrollo laboral	9
Reconocimiento y retroalimentación	8
Condiciones laborales y ambiente físico	12
políticas y decisiones de la Municipalidad	3
Recompensas y beneficios	10
Salario	9
TOTAL	51

Las opciones que se establecieron fueron diversas, y los encuestados seleccionaron más de una opción, donde 9 empleados consideran que la oportunidad de desarrollo laboral sería un factor motivacional esencial, sin embargo 8 encuestados seleccionaron reconocimiento y retroalimentación, mientras que 12 pusieron el foco en las condiciones laborales y ambiente físico, 3 en políticas y decisiones de la Municipalidad, 10 seleccionaron recompensas y beneficios y finalmente 9 personas eligieron la opción de salario.

Grafico 11: Como cierre de la encuesta, se indagó sobre la importancia de sentirse motivado para realizar las tareas laborales, y el 100% de los encuestados considero que es fundamental estar motivado para realizar las tareas laborales.



Fuente creación propia, con datos obtenidos de las encuestas (Anexo II).

Tabla 11:

Variable	Recuento de preguntas	Porcentaje
Sí	31	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	31	100%

Luego de todo el análisis realizado por medio de las entrevistas y la encuesta, se procede a realizar las respectivas conclusiones.

5 Conclusión

La motivación laboral es un factor determinante para los empleados de cualquier organización, cuando esta se encuentra ausente, comienza a verse reflejado en las productividades, en el ambiente de trabajo y la satisfacción del colaborador. Poder brindarles a los trabajadores herramientas que los motiven es esencial, ya que una persona motivada es más productiva y por ende efectiva en sus tareas laborales.

El tema de estudio que se planteó en el presente trabajo consistió en analizar los principales factores que influyen en la motivación laboral de los empleados públicos del Sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez, provincia de Santa Fe. Por medio de la recolección de datos, se pudo realizar un análisis en profundidad determinando aspectos claves del tema en cuestión.

Las personas encuestadas del sector seleccionado demostraron tener en su mayoría un rango etario entre 41 y 51 años y gran parte de estos hace más de 17 años que trabaja en la Municipalidad, lo que indica que los puestos de trabajos son “seguros”, gozando de estabilidad Laboral.

No obstante, esto no significa que el empleado se encuentre motivado y satisfecho, ya que gran parte, entre ellos jóvenes destacaron que no se sienten satisfechos con las oportunidades de desarrollo profesional y capacitaciones que brinda la Municipalidad (Anexo III), mientras que las personas con mayor edad consideraron que tampoco suelen encontrarse satisfechos con el salario (Anexo IV), ni con las recompensas y reconocimiento. Sin embargo, la mayoría de los encuestados considera que el ambiente laboral es satisfactorio.

La falta de herramientas motivacionales por parte de la Municipalidad hacia los empleados se destaca en el párrafo anterior donde los encuestados en gran parte demuestran su disconformidad ante ciertos factores motivacionales que se encuentran alejados de la realidad laboral.

Asimismo, los jefes también cumplen un rol esencial en la motivación, ya que si ellos no incentivan a su equipo de trabajo con retroalimentación, estos sienten la falta de atención, ya que gran parte de los encuestados considera que rara vez recibe un reconocimiento por parte de su líder.

Por medio de la información recolectada, se conoció que la motivación es esencial para los empleados encuestados, donde los aspectos relevantes que destacaron a lo largo de la encuesta fueron, mejorar las recompensas y beneficios, el reconocimiento, la retroalimentación y el salario.

Como corolario, la motivación de los empleados no es tarea fácil, es preciso atender a diversos factores y de un compromiso conjunto entre los líderes de cada sector, el Ejecutivo de turno y los empleados, lo que resulta troncal en la productividad de la Hacienda Pública Municipal. Se necesita contar con trabajadores motivados y satisfechos, para que sean productivos a la hora de realizar sus tareas laborales.

6. Propuestas

Para analizar y mejorar la motivación laboral de los empleados públicos del Sector de Secretaría de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez, se pueden considerar varias propuestas:

Desarrollo Profesional y Capacitación:

- Ofrecer programas de formación continua: Implementar talleres, cursos y capacitaciones en áreas relevantes, promoviendo el crecimiento profesional y personal de los empleados.
- Mentoría y Coaching: Crear un sistema de mentoría donde los empleados con más experiencia guíen a los nuevos, facilitando la integración y el desarrollo de habilidades.
- Evaluaciones de Desempeño: Como herramienta de comunicación y retroalimentación para los colaboradores. Podría ser con frecuencia semestral para tener una correcta evaluación de su evolución.

Mejora del Ambiente Laboral

- Fomentar la comunicación abierta: Establecer canales de comunicación donde los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias sin miedo a represalias.

Reconocimiento y Recompensa

- Programas de reconocimiento: Implementar un sistema de reconocimiento mensual o trimestral para resaltar logros y esfuerzos de los empleados.
- Incentivos económicos o no económicos: Ofrecer incentivos que varíen desde bonos hasta días libres adicionales por rendimiento excepcional.

Clima Organizacional

- Encuestas anónimas sobre liderazgo y clima organizacional: Con una serie de preguntas estandarizadas que los empleados puedan dar su retroalimentación sobre las políticas ascendentes, sus líderes y el clima organizacional. Utilizando los resultados para implementar mejoras.
- Actividades de team building: Organizar actividades recreativas y de integración para fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente de colaboración.

7 Anexos

7.1 Anexo I: Entrevista para líderes de distintos sectores de la Municipalidad.

1. ¿Cuáles considera que son los principales factores que afectan la motivación de su equipo de trabajo?
2. ¿Cómo influyen las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación en la motivación de su equipo de trabajo?
3. ¿Los empleados reciben retroalimentación de las tareas que realizan? Cree que el mismo puede influenciar en su motivación?
4. ¿Se establecen metas y objetivos mensuales? ¿En caso de que la respuesta sea positiva, los empleados de su equipo de trabajo logran cumplir con las mismas?
5. A grandes rasgos, ¿cómo percibe la satisfacción laboral de su equipo de trabajo?
6. ¿Usted cree que la motivación de los empleados varía según la edad y antigüedad? ¿Porque?
7. Entre los siguientes factores motivacionales, ¿cuál cree usted que es el más relevante entre los colaboradores de su equipo de trabajo? **Debe ordenar entre el más relevante y el menos relevante.**

- Crecimiento profesional
 - Reconocimiento por tareas laborales
 - Flexibilidad laboral
 - Sueldo
 - Buen ambiente laboral
8. ¿Cree usted que un líder tiene influencia en la motivación de su equipo de trabajo?
¿Porque?
9. Cree que las políticas y decisiones de la Municipalidad afectan la motivación de los empleados, incluyéndose usted? ¿Porque?
10. ¿Qué aspectos considerará usted que se deberían mejorar para aumentar la motivación de su equipo de trabajo?

7.2 Anexo II: Encuesta para empleados públicos del sector de Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez.

1. ¿Qué edad tiene?
- Entre 18 y 28 años
 - Entre 29 y 39 años
 - Entre 40 y 50 años
 - Entre 51 y 61 años
 - Más de 61 años.
2. ¿Cuántos años hace que trabaja en la Municipalidad?
- Menos de un año

- Entre 1 año y 5 años
- Entre 6 años y 11 años
- Entre de 12 años y 17 años
- Más de 17 años

3. ¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación ofrecidas por la Municipalidad?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

4. ¿Con qué frecuencia recibe reconocimiento o retroalimentación sobre su desempeño laboral?

- Con mucha frecuencia
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

5. ¿En qué medida considera que su trabajo le permite alcanzar una realización personal y profesional?

- En gran medida
- Moderadamente
- Poco
- Muy poco
- Nada

6 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el salario que tiene actualmente?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Poco satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

7 ¿Cómo calificaría las condiciones laborales y el ambiente físico en su lugar de trabajo?

- ☐ Muy satisfactorio
- ☐ Satisfactorio
- ☐ Poco satisfactorio
- ☐ Insatisfactorio
- ☐ Muy insatisfactorio

8. ¿Qué tan efectivas considera que son las políticas y decisiones de la Municipalidad en relación con su motivación laboral?

- ☐ Muy efectivas
- ☐ Efectivas
- ☐ Neutral
- ☐ Poco efectivas
- ☐ Nada efectivas

9. ¿Qué tan satisfecho/a está con las recompensas y beneficios proporcionados por la Municipalidad?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral

- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

10 ¿Qué aspectos de su trabajo cree que deberían mejorarse para aumentar su motivación? (Puede marcar más de una opción)

- Oportunidades de desarrollo profesional
- Reconocimiento y retroalimentación
- Condiciones laborales y ambiente físico
- Políticas y decisiones de la Municipalidad
- Recompensas y beneficios
- Salario

11. ¿Cree que es importante sentirse motivados para realizar sus tareas laborales?

- Sí
- No

7.3 Anexo III: Mapa de calor de grado de satisfacción respecto de las oportunidades de desarrollo profesional y las capacitaciones en relación con la edad de los entrevistados.

Grado de satisfacción de los entrevistados con las oportunidades de desarrollo profesional y las capacitaciones en relación con el salario obtenido actualmente.

Variables	Recuento de preguntas	EDADES																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Muy satisfecho	1																		49		
Satisfecho	12												42	43	44		46		48	49	51
Poco satisfecho	8									37		39	40		43		45		47	48	50
Insatisfecho	5				28				35	36		38			42						
Muy insatisfecho	5	18	22	26		30	33														
TOTAL	31																				

7.4 Anexo IV: Mapa de calor de grado de satisfacción de los empleados en relación con el salario obtenido actualmente, por edades de entrevistados.

Grado de satisfacción de los empleados en relación con el salario obtenido actualmente

Variables	Recuento de preguntas	EDADES																			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Muy satisfecho	0																				
Satisfecho	7	18	22	26	28	30	33				38										
Poco satisfecho	14							35	36	37		39	40	42	43				47	48	49
Insatisfecho	7													42		44	45	46		48	49
Muy insatisfecho	3														43						
TOTAL	31																				

8. Bibliografía

Libros

- Albano, S. (2008) “Metodología de la Investigación en Administración”; Editorial U.N.R. Editora, reimpresión, Rosario, Pág. 121.
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona:Editorial Sipraxis
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista L.(2006) “Metodología de la Investigación”; 4ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, Pág.156.
- Herzberg, F.; Mausner B.; Snyderman B. (1959) “The motivation to work”. Ed Wiley. Segunda edición. New York, 1959. Pág 51.
- Locke, E. "What is job satisfaction?(1969) Organizational Behavior and Human Performance”. Cuarta edición. Maryland, 1969. Pág 309-336.
- Maslow A. (1991) “Motivación y personalidad”. Ed Díaz de Santos. Madrid, Pág. 21.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Robbins, S. & Coulter M. (1996) “Administración”. Ed Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. México: Mc Graw-Hill.
- Trechera, J. L. (2005). Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf> Última visita 28-08-2024.