

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RELACIÓN ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTOS Y  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN EL  
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR – PLANTA  
CENTRAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**EDWIN FERNANDO RAMÓN NAULA**

edwinfernando.ramon@gmail.com

**Director: PhD. Valentina Ramos**

valentina.ramos@epn.edu.ec

**2016**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por Edwin Fernando Ramón Naula

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

---

Mat. Nelson Alomoto  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, Edwin Fernando Ramón Naula, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Edwin Fernando Ramón Naula**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Edwin Fernando Ramón Naula, bajo mi supervisión.

---

**PhD. Valentina Ramos**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme bendecido con una familia que me apoyo en todo momento y por permitirme paso a paso alcanzar este sueño en mi vida.

A mi tutora de tesis la Doctora Valentina Ramos Ramos, que se convirtió en el pilar principal para poder realizar este trabajo de una excelente forma.

Al Ministerio de Salud de Pública, que nos dios todas las facilidades para que se pueda realizar esta investigación y en especial a la ingeniera Verónica Llamuca que fue nuestro portavoz dentro de la institución

A mis amigos y compañeros fuera y dentro de la universidad por el apoyo y los buenos momentos que durante la larga etapa universitaria compartieron conmigo, quiero mencionar a mi amiga Erika quien colaboro directamente en la realización de este trabajo y además se ha convertido en una amiga incondicional.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo quiero dedicar especialmente a mis padres Giovanni e Inés que me han apoyado toda mi vida y es gracias a ellos que he llegado a culminar esta etapa de mi vida. Al mismo tiempo quiero dedicar a mi hija Damaris que hoy en día es el motor que me ayuda a seguir adelante y luchar por su bienestar.

A mis hermanos que han sido testigos de todo el camino universitario que pase y me han animado a seguir adelante.

A mis amigos y amigas que llegue a tener durante toda mi etapa universitaria ya que con ellos los problemas y dificultades de la universidad eran más pasaderos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE GRAFICOS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS .....	5
2.2. RECONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES.....	10
2.3. MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS.....	13
2.4. DESEMPEÑO LABORAL.....	15
2.5. RECONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.....	16
<b>CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>
3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.2. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
3.5. MUESTRA.....	21
3.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN .....	21
3.5.1.1. Descripción general de la organización .....	21
3.5.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	24
3.5.2.1. Descripción de la muestra.....	25
3.6. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	29
3.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	30
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1. FORMAS DE RECONOCIMIENTOS ACTUALES EN LA ORGANIZACIÓN ...	32
4.2. FORMAS DE RECONOCIMIENTOS DESEADAS EN LA ORGANIZACIÓN ...	34

4.2.1. COMPARACIÓN DE MEDIAS ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTOS ACTUALES Y DESEADOS .....	36
4.3. DESEMPEÑO LABORAL ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN .....	38
4.3.1. RELACIÓN ENTRE IRB, OCBI Y OCBO (DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO).....	40
4.3.2. RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO LABORAL Y DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS.....	40
4.4. RELACIÓN ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL .....	42
4.4.1. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO ACTUALES .....	42
4.4.2. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO DESEADAS .....	43
4.4.3. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LA INSATISFACCIÓN MEDIDA ENTRE LA DIFERENCIA DE LOS RECONOCIMIENTOS ACTUALES Y DESEADOS .....	44
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	46
5.2. RECOMENDACIONES .....	49
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>



## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Pirámide de Maslow.....	6
Gráfico 2 - Motivos de permanencia en la organización.....	12
Gráfico 3 - Organigrama MSP - Planta Central .....	23
Gráfico 4 – Tabulación porcentual género .....	25
Gráfico 5 - Tabulación porcentual edad .....	26
Gráfico 6 - Tabulación porcentual estado civil .....	26
Gráfico 7 - Tabulación porcentual nivel académico.....	27
Gráfico 8 - Tabulación porcentual discapacidad .....	27
Gráfico 9 - Tabulación porcentual auto identificación étnica .....	28
Gráfico 10 - Tabulación porcentual tiempo de servicio .....	29

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Tabulación Edad.....	25
Tabla 2 - Tabulación estado civil .....	26
Tabla 3 - Tabulación nivel académico.....	27
Tabla 4 - Tabulación auto identificación étnica .....	28
Tabla 5 - Tabulación tiempo de servicio .....	28
Tabla 6 - Relación Objetivos - Resultados .....	32
Tabla 7 - Estadísticos descriptivos reconocimientos actuales .....	32
Tabla 8 - Análisis por pregunta formas de reconocimiento actuales.....	33
Tabla 9 - Estadísticos descriptivos reconocimientos deseados .....	35
Tabla 10 - Análisis por preguntas formas de reconocimientos deseados .....	35
Tabla 11 - Estadísticos de muestras relacionadas (actuales y deseadas).....	36
Tabla 12 - Diferencias relacionadas (actuales y deseadas).....	37
Tabla 13 - Preguntas desempeño .....	38
Tabla 14 - Estadísticos descriptivos dimensiones del desempeño .....	39
Tabla 15 - Relación entre IRB, OCBI y OCBO (Dimensiones del desempeño).....	40
Tabla 16 - Prueba ANOVA de factores socio demográficos.....	41
Tabla 17 - Comparación entre las dimensiones del desempeño y las formas de reconocimiento actuales .....	42
Tabla 18 - Comparación entre las dimensiones del desempeño y las formas de reconocimiento deseadas .....	43
Tabla 19 - Comparación entre las dimensiones del desempeño y la insatisfacción medida entre la diferencia de los reconocimientos actuales y deseados .....	44

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A– CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS DE RECONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	54
--	----

## RESUMEN

La presente investigación se encuentra dentro un proyecto global que busca identificar la relación entre los sistemas de recompensa y las formas de congruencia de valores entre empleados y empresas de la ciudad de Quito, es por esto que se la realizo en el Ministerio de Salud Pública - Planta Central con el fin de identificar la relación que existe entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral.

Para la obtención de resultados se aplicó una encuesta a un total de 259 funcionarios, la cual constaba de 4 partes de análisis, la primera que se enfocaba en las formas de reconocimiento actual, la segunda en las formas de reconocimiento deseadas, la tercera en el desempeño de los funcionarios y la última que se basaba en obtener cierta información socio-demográfica. Cada una de las partes de esta encuesta estaba direccionadas a ayudar a alcanzar cada uno de nuestros objetivos específicos.

En el caso de identificar si existe o no una relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral se utilizó pruebas estadísticas como correlación de Pearson y pruebas ANOVA, de esta forma se logró identificar que existen grandes insatisfacciones por parte de los funcionarios hacia las formas de reconocimiento que manejan actualmente en el institución y esto está influenciando en los niveles de desempeño que presentan los funcionarios

**Palabras clave:** Ministerio de Salud Pública, formas de reconocimiento, desempeño laboral, insatisfacción, pruebas estadísticas.

## ***ABSTRACT***

This research is within a global project that seeks to identify the relationship between reward systems and forms of congruence of values between employees and companies in the city of Quito, which is why it's held at the Ministerio de Salud Pública – Planta Central in order to identify the relationship between the forms of recognition and job performance.

To obtain results a survey was applied to a total of 259 staff, which consisted of 4 parts of analysis, the first that focused on ways to present recognition, the second in the desired forms of recognition, the third in the performance of officials and the last one was based on certain socio-demographic obtain information. Each of the parts of this survey was addressed to help achieve each of our specific objectives.

In the case of identifying whether or not there is a relationship between forms of recognition and job performance statistical tests such as Pearson correlation and ANOVA tests in this way was used it was identified that there is great dissatisfaction on the part of officials to the forms recognition that currently handled in the institution and this is influencing performance levels that present officials

**Keywords:** Ministerio de Salud Pública, forms of recognition, job performance, dissatisfaction, statistical tests.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

El presente de las organizaciones se ha convertido en una serie de incertidumbre que en muchas de las ocasiones se generan al interior de cada organización, hoy en día una empresa se esfuerza por mantenerse competitiva en el mercado. Toda estrategia o intento de superación que una organización se plantee va a tener un actor fundamental e irremplazable y este es el personal interno.

El talento humano de una organización a lo largo de la historia ha ido adaptándose a la teorías administrativas que fueron apareciendo, muchas de las veces estas teorías se enfocaban más en mejorar la productividad sin tomar en cuenta el factor humano de las organizaciones, pero por suerte si han existido autores que han planteado teorías enfocadas en el personal, así tenemos las teorías motivacionales y teorías sobre comportamiento humano. De esta forma se ha logrado identificar que los empleados no solo buscan recibir una remuneración justa por realizar su trabajo, sino que esperan otras formas de reconocimiento que los motive a realizar de mejor manera sus actividades.

Esta investigación está enfocada a definir un aspecto que toda organización siempre ha querido identificar y es como mejorar el desempeño de sus trabajadores y a la misma vez optimizar los recursos al máximo y no desperdiciarlos en implementar sistemas de remuneración costosos que no exploten lo mejor de cada trabajador. Para el análisis nos enfocaremos en el Ministerio de Salud Pública (MSP) - Planta Central en donde el objetivo es identificar la relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral. Se obtendrá resultados que nos ayuden a identificar que otras formas de reconocimiento se pueden aplicar o cuales ya se están aplicando en la institución, además de analizar cómo se encuentran los niveles de desempeño en base a dimensiones de estudio que posteriormente se detallaran.

Finalmente, la presente investigación mostrara la realidad sobre las posibles insatisfacciones que se esté presentando por parte de los funcionarios y cuáles serían las mejoras a realizarse por parte de la institución.

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Se ha identificado que en ciertas organizaciones se trata de obtener el mejor desempeño posible de los empleados basándose en una relación simple de a mayor desempeño mayor remuneración y viceversa (Lunenborg, 2011). Esto no garantiza que un empleado se encuentre a gusto o feliz con las actividades que realiza en la organización, menos aún que la organización tenga los resultados esperados en el desempeño de cada empleado. Si bien los reconocimientos monetarios son los que a lo largo de la historia han predominado en el ambiente organizacional (Dean, 2003), los empleados hoy en día pueden llegar a requerir otros tipos de reconocimientos que los motiven más en el cumplimiento de sus actividades y metas.

Es por esto que la presente investigación ayudará a resolver la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre las formas de reconocimientos y el desempeño laboral de la organización? Al responder a esta pregunta se estará ayudando a la organización a tener una idea clara de cómo mejorar el desempeño de sus empleados y encaminarse al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Será importante encontrar una relación entre estas dos variables y de esta manera identificar si las formas de reconocimiento que actualmente posee la organización, están generando un buen desempeño de los empleados, y a la vez, analizar que otras formas de reconocimiento les gustaría recibir, ya sea a los empleados actuales o a los futuros miembros de la organización que de una u otra forma muestran interés en este punto para desde un inicio identificarse con la empresa.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### Objetivo General

Analizar la relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño de los empleados en la organización.

### Objetivos Específicos.

- Identificar las formas de reconocimiento actuales en la organización
- Identificar las formas de reconocimientos deseadas en la organización
- Determinar el desempeño de los empleados en la organización actualmente.
- Establecer la relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral de los empleados en la organización

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación busca identificar la relación actual entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral dentro del MSP – Planta Central con el fin de encontrar formas de mejorar la insatisfacción de los funcionarios, si la hubiese, y alcanzar los objetivos que se haya planteado la institución en base al desempeño de todo su personal.

#### Justificación Práctica

Actualmente las organizaciones se han enfocado en mejorar su productividad y ser más competitivas en el ambiente externo en el que se desarrollan, para lograrlo se pueden plantear varias estrategias que pueden ser exitosas en ciertas organizaciones y en otras no; esto puede ser por el giro del negocio, por su estructura organizacional o por su situación financiera (Palmero, Guerrero, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011). Pero existe algo que independientemente del modelo organizacional que una empresa maneje está latente día a día en sus operaciones y este es capital humano, es a partir de este recurso que una empresa puede salir adelante o ir decreciendo cada vez más y sus intentos de ser más competitivos se verán frenados y absorbidos por la competencia.

Las organizaciones con cualquier estrategia que adopten deben pensar en cómo implementarla y quien va a aplicarla, sin duda alguna el personal de la organización es el que materializará las estrategias que se vayan a tomar. Aplicar estrategias que mejore el desempeño de cada trabajador y así alcanzar los objetivos que la empresa se ha planteado, es la base para que la presente investigación tome su



razón de ser, ya que se analizará si con los tipos de reconocimientos que tiene una organización se está logrando el mayor desempeño de los trabajadores y si no es así cuales son tipos de reconocimientos que los trabajadores desean.

La investigación permitirá conocer la relación entre los tipos de reconocimiento en la organización y el desempeño laboral, logrando así un desarrollo personal y organizacional para los empleados y la empresa respectivamente. Finalmente con la investigación se podrá identificar si con los métodos de remuneración que tiene la organización actualmente se está obteniendo el mayor desempeño de los trabajadores; la investigación generará un gran aporte a la organización donde se está haciendo el estudio y también beneficiaria a otras organizaciones que tengan el mismo giro de negocio, como modelo de gestión en el tema de remuneración y desempeño de los empleados.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Dado el tema de la presente investigación y las variables que van a ser objeto de estudio es necesario ir definiendo los principales aspectos que esta abarca. El objetivo es tener una visión más amplia y con un gran sustento teórico de las variables que van a ser objeto de estudio en el MSP – Planta Central como es los reconocimientos y el desempeño laboral, además, también se analizara dos aspectos importantes como son las teorías motivacionales planteadas por importantes autores y su relación con las recompensas hacia los empleados.

### **2.1. MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS**

La motivación hacia los empleados en una organización actualmente se ha convertido en el factor más importante para alcanzar los objetivos que se plantee una empresa (Herrera, 2009), de este dependerá tener un personal comprometido y con altos niveles de desempeño, como se mencionó anteriormente a lo largo de la historia han ido surgiendo teorías administrativas que sirvan de guía para el desarrollo de la empresas. Dentro de dicha teorías surgieron autores que pensaron más allá de ver a la organización desde un ángulo mecanicista y plantearon teorías que involucren más las necesidades y sensaciones que el ser humano dentro de una organización. Para el desarrollo de esta investigación es necesario describir las principales teorías motivacionales que se han planteado y se mostraran a continuación:

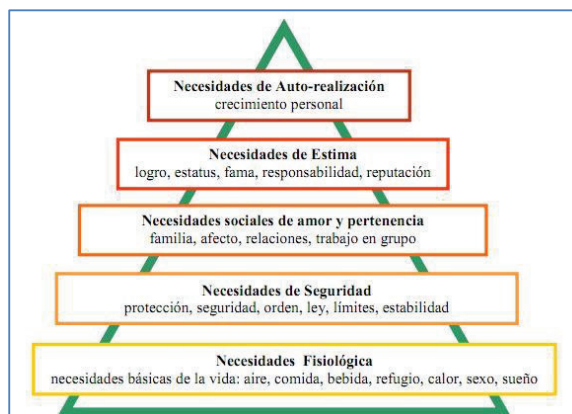
El término motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de este (Palmero, Guerrero, Gómez, Carpi, & Gorayeb, 2011). Las fuerzas que actúan sobre un empleado podrá ser las necesidades que el sienta dentro y fuera de su ambiente laboral, es por esto, que resulta necesario que una organización se interese en identificar y tratar de cumplir al máximo estas necesidades, si su objetivo es mantener a su personal motivado.

Un autor que brindo grandes aportes en el tema de la motivación es Abraham Maslow, y nos dice que el hombre desea siempre algo y tras la consecución de

ese deseo, inmediatamente, surge uno nuevo que vuelve a ser motor de su conducta en un proceso ininterrumpido. En definitiva, lo que mueve al individuo son las motivaciones que surgen de una serie de necesidades (Polaino, Cabanyes, & Del Pozo, 2003).

A medida de que el hombre alcance sus necesidades más esenciales se irán generando nuevas, ya que en simples palabras así es la naturaleza humana (Robbins, 2004). El aporte más notable de Maslow es haber jerarquizado las necesidades en una pirámide donde propuso 5 niveles teniendo así las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. El grafico nos proporciona una clara visión de cómo se irán cumpliendo las necesidades inferiores para seguir con las del nivel superior.

**Gráfico 1** - Pirámide de Maslow



**Fuente:** (Polaino, Cabanyes, & Del Pozo, 2003)

Otro autor que nos brinda un aporte importante es Herzberg con la Teoría motivacional e higiene, que según (Manso into, 2002) se estudia en dos factores el primero, son los asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo y el segundo factor se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenido de sus puestos de trabajo. Analizando estos dos factores podemos decir que el primero se enfoca a la satisfacción del trabajador sin generar ninguna insatisfacción si no se cumpliera totalmente. Al contrario del segundo

factor que se enfoca netamente en la insatisfacción, explicado de mejor forma, su falta de presencia o cumplimiento va a generar una gran insatisfacción, pero su presencia no generará mayor nivel de satisfacción.

Una tercera teoría motivacional la planteo McClelland y sus colaboradores, exponiendo una teoría de las necesidades que a diferencia de las pirámide planteada por Maslow, esta se enfoca en tres necesidades las cuales son:

- **Necesidad de Logro.-** el impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas por luchar para tener éxito (Robbins, 2004). Esta necesidad se basa en la forma en que un individuo asume retos y tareas difíciles, con el objetivo de demostrar sus capacidades que incluso pueden ir más allá de sus limitaciones. Hay que tener en cuenta que siempre el individuo busca plantearse metas realistas y que después de realizar una tarea busca y utilizan la retroalimentación para mejorar sus acciones
- **Necesidad de Poder.-** Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo (Robbins, 2004). El individuo no está preocupado por generar amistad entre un grupo social, esta mentalizado en ocupar sitios estelares y preponderantes en el lugar donde se desenvuelve. Busca un ambiente competitivo donde pueda reflejar lo mejor de sus caracterizas.
- **Necesidad de Afiliación.-** Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas (Robbins, 2004). El individuo en esta necesidad busca mejorar las relaciones interpersonales en un grupo social, no se enfoca tanto en avanzar solo por su cuenta ni en estar en constante competencia con el resto.

La Teoría X y la teoría Y es otro aporte a la motivación expuesto por Douglas McGregor, en donde se busca motivar a los empleados y obtener una alta productividad, analizándolos con dos teorías excluyentes una de la otra. Por una parte la teoría X supone que los trabajadores se inclinan hacer lo menos posible en su trabajo, en realidad ellos tienen una actitud negativa ante el trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades cuando pueden (Alecroy, 2008). La

teoría plantea que el individuo categoriza como un castigo al trabajo y que solo como un control y seguimiento excesivo lo harán medianamente bien. Es por esto que la actitud que presentan frente a las tareas que se les asigna no es la mejor. Para McGregor este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre, más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

La teoría Y tiene un enfoque más humanista y argumenta que el nivel de compromiso de los individuos con los objetivos que se han de alcanzar, es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con sus logros (Alecroy, 2008). Con esta teoría las organizaciones consideran que los empleados están satisfechos en el lugar de trabajo y con las tareas que realizan, y por ende su desempeño y compromiso será dedicado netamente a alcanzar los mejores resultados para la organización. Los empleados siempre estarán en busca de nuevos desafíos y no solo se limitarán a cumplir con tareas establecidas, si no que tratarán de buscar nuevas y nuevas metas a alcanzar.

Clayton Alderfer por su parte plantea la teoría ERC (Existencia, relación y crecimiento), que se fundamenta en lo expuesto por la Teoría de Maslow, definiendo por su parte 3 niveles de necesidades.

- **Existencia.-** Son las de nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física.
- **Relación.-** Se refieren a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo.
- **Crecimiento.-** Se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. (Publicaciones Vértice, 2008).

Una de las principales diferencias entre las teorías de Maslow y la de Alderfer es el manejo de la jerarquía de las necesidades, como mencionamos anteriormente la pirámide Maslow plantea que a medida que se vayan cumpliendo las necesidades del nivel inferior, las se podrán cumplir las del nivel superior. Por su parte Alderfer no hace hincapié en seguir este patrón, tan solo agrupa las

necesidades más globales del ser humano lo proporciona una mayor adecuación a la realidad (Publicaciones Vértice, 2008).

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Victor Vroom. Aunque tiene sus críticas, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría. Se basa en la relación entre comportamiento y recompensas, es decir, los individuos actúan de manera determinada en base a las expectativas del resultado final. Según (Marsden & Richardson, 1994) para que exista una mayor motivación una persona tiene que sentirse capaz de cambiar su comportamiento, debe la confianza de que un cambio en el comportamiento producirá una forma fiable y valorar la recompensa lo suficiente como para justificar el cambio en el comportamiento.

Las expectativas de un individuo según esta teoría se van a regir a la motivación que tengan los empleados al elegir una comportamiento sobre otro, en otras palabras los individuos netamente se enfocaran en alcanzar un resultado propio o impuesto en función de lo que ellos consideran más valioso.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

- *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

- *Relación recompensas-metas personales:* el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

## **2.2. RECONOCIMIENTOS ORGANIZACIONALES**

Según un informe realizado por la Asociación de Buenos Empleadores de Buenos Aires, definen al reconocimiento organizacional como un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. Los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos.

Todo empleado que visualice un reconocimiento por parte de la organización donde laboran mostrará un compromiso hacia la misma (Kunz & Linder, 2012), se trata de que cada miembro de la organización se identifique con la empresa y se “ponga la camiseta”. De esta forma la organización misma podría alcanzar con mayor facilidad el crecimiento y productividad en los volúmenes deseados. Con esto decimos que la relación ganar se podría presentar sin ningún problema en una organización con altos niveles de desempeño y compromiso de los empleados, conjuntamente a la aplicación de sistemas de reconocimientos que ellos valoren.

Si analizamos a los reconocimientos desde el punto de vista de la alta directiva o gerentes propietarios de una organización, decimos que, como es normal no todos concuerdan con sistemas iguales de reconocimientos, esto puede generarse por el giro del negocio de una empresa o quizás por el desconocimiento o la poca importancia que les puedan poner a los trabajadores. Es claro que muchas organizaciones se enfocan en mejorar su maquinaria y bienes inmuebles, pero como menciona (Dean, 2003) en su obra solo aquellos directivos y aquellos propietarios de negocios que son inteligentes, hace años que ya saben y ya lo han utilizado buenos sistemas de reconocimientos con éxito para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento.

Los sistemas de recompensas que maneje una organización hoy en día no es un tema trivial, de este dependerá el futuro de una organización (Chiavenato, 2011), se puede caer en el error de invertir fuertes cantidades económicas en tratar de mejorar desempeño o competitividad de los empleados, pero quizás ese no sea el tipo de reconocimiento que los ellos esperan y solo se estaría desperdiciando recursos.

El manejar un sistema de recompensas que los empleados valoren y lo aprecien va a generar un mayor nivel competitivo organizacional, así también lo menciona Dean (2003) en su obra al decirnos que para crear un margen competitivo en el mundo actual de los negocios, las empresas están intentando hacer más con menos empleados. Entendiendo que solo se lo logrará si ese personal esta auto identificado con la organización, en relación a las diversas formas de recompensas que puede llegar a recibir de la misma.

Si decimos que los empleados se desarrollaran en función de los reconocimientos o recompensas que reciban de la organización, hay que mencionar que a nivel organizacional se ha caído en una estandarización de los sistemas de reconocimientos, es muy raro escuchar empresas que hayan innovado en este aspecto. Quizás todo se deba tendencias que a lo largo de la historia las organizaciones adoptaron inocentemente.

Dean (2003) nos muestra las tendencias que han influido sobre la importancia del reconocimiento en el ambiente laboral actual:

**La decadencia de los incentivos tradicionales.** A lo largo de la última década, los incentivos tradicionales tales como el dinero y las promociones han perdido su capacidad de determinar la conducta de los empleados (Dean, 2003). Como mencionamos anteriormente el caer en los reconocimientos tradicionales es algo que toda organización adopto de manera natural todo esto de la mano de las teorías administrativas de fueron surgiendo con el pasar de los años, recordemos así, la época en la que apareció e inicio las teorías administrativas de Ford, donde los trabajadores que laboraban en la organización recibían las remuneraciones más altas para la época, quizás en ese momento esto motivo a la mayoría de personas



a querer laborar en Ford. Pero con el pasar de los años fueron apareciendo más factores que sacaron a la luz que una buena remuneración no lo es todo para el personal, y enfocándonos en este caso en particular tomar en cuenta al factor humano y el factor cansancio en las labores diarias de los trabajadores fue un aspecto que no se tomaba en cuenta en ningún sentido. Es por esto que hoy en día una remuneración justa es parte esencial de adquirir un trabajo y lo que busca un empleado es un reconocimiento adicional que lo motive más, así también lo menciona Peter Druker al manifestar que los incentivos económicos se están convirtiendo en derechos adquiridos antes que en recompensas.

**El desarrollo de los incentivos no tradicionales.** Esto complementa lo que se presentó en la tendencia anterior, ahora se promulgar más otros tipos de reconocimientos que aprecien los empleados. Un estudio realizado por Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans, nos mostrará los motivos por los cuales los empleados permanecen en una determinada empresa ratificando así la ambigüedad de los reconocimientos tradicionales:

Gráfico 2 - Motivos de permanencia en la organización

<b>LOS DIEZ MEJORES</b>	<b>MOTIVOS PARA QUEDARSE</b>
<b>1</b>	Hacer carrera profesional, aprender y desarrollarse.
<b>2</b>	Trabajo estimulante y la existencia de un desafío.
<b>3</b>	Trabajo significativo; sentirse importante y ser capaz de aportar una contribución.
<b>4</b>	Personas muy agradables.
<b>5</b>	Formar parte de un equipo.
<b>6</b>	Buen jefe.
<b>7</b>	Recibir un reconocimiento por el trabajo bien hecho.
<b>8</b>	Autonomía, sentir que se controla el trabajo propio.
<b>9</b>	Horario de trabajo flexible y liberalidad en materia de indumentaria.
<b>10</b>	Salario justo y beneficios.

Fuente: (Dean, 2003)

Como se puede observar los resultados nos indican que un salario justo y beneficios económicos ocupan el último puesto dentro de los motivos para que un empleado se quede en la organización, lo que más desean es un crecimiento personal y profesional dentro de la organización. Si bien una justa remuneración es la base para que un empleado cumpla con todas sus obligaciones y responsabilidades en su lugar de trabajo, no la convierte en una garantía de que este sea leal con la empresa.

Como sabemos en nuestro país existe varias formas de constituir una empresa y estas pueden tener diferentes razones sociales, pero quizás la clasificación más marcada que podemos encontrar es entre las organizaciones públicas y privadas. De acuerdo al tema de esta investigación debemos saber que los sistemas de remuneración en las instituciones públicas se rigen de acuerdo a Ley Orgánica de Servicio Público Conforme (LOSEP) y su correspondiente Reglamento (RLOSEP), si bien los reconocimientos en las instituciones públicas se basan en recompensas económicas, como en toda organización estas van a tener una diferencia muy marcada por aspectos como el tipo de contrato que tenga el funcionario o a qué tipo de institución pública pertenezca (Ramos & Unda). Así por ejemplo los reconocimientos varían entre instituciones como las Fuerzas Armadas, Policía Nacional o docentes.

### **2.3. MOTIVACIÓN Y RECOMPENSAS**

Después de analizar a la motivación y las recompensas de forma indistinta (Marsden & Richardson, 1994) nos plantean un importante aporte de cómo se relacionan estos dos factores mencionando que el personal podría estar muy motivado, pero todavía puede tener un mal desempeño, debido a una serie de obstáculos, por ejemplo, gestión deficiente, inadecuado entrenamiento o equipo obsoleto. Dicho esto la motivación en los empleados no es un tema que se lo puede lograr con mayor facilidad ya que encierra varios factores que dependerán de cómo se maneje la interna de una organización al igual que las variables que hemos venido desarrollando

Hablamos de recompensas o reconocimientos como forma de motivación en los empleados y el posterior efecto que estas tengan en el desempeño y objetivos de la organización. Una organización puede utilizar las recompensas como formas de motivar al personal, algo parecido a la teoría Y de McGregor que se explicó antes, pero existen diferentes formas para lograrlo, así por ejemplo Chiavenato (2011) menciona que un sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros. El personal no solo está motivado por recompensas o salarios justos, o por los beneficios que por ley que pueden corresponder como vacaciones, seguros, entre otros sino también otras compensaciones menos visibles como estabilidad laboral, posibilidad de ascensos, capacitaciones, etc. Esto genera que el personal sienta que su lugar de trabajo la valora se preocupa más de lo normal por ellos, provocando así una motivación adicional para realizar su trabajo (Robbins, 2004).

La motivación es influenciada también por el atractivo de la recompensa unido al cumplimiento de la misión, y la creencia de que la mejoría en el desempeño conducirá a una mayor consecución de la recompensa (Apasu, 1987). Es claro que al igual que la relación reconocimiento-desempeño, las recompensas como factor de motivación en los empleados tienen una dependencia muy marcada de este dependerá el desarrollo organizacional, ya que involucra directamente a todo el personal (Vargas & Aguilar, 2010). Con esto decimos que una alta o baja motivación no solo puede presentarse en los subordinados en una empresa, sino también en la alta gerencia, puede presentarse el caso de que el personal motive a la alta gerencia a conseguir objetivos realizables que quizás no los crean y de esta manera obtener recompensas para todo el talento humano en general.

Como todos sabemos hoy en día el activo más valioso en una organización es el talento humano, es por esto que se requiere de empleados muy profesionales y de alto desempeño, que aporten no solo a su área en específico sino a la organización en general (Robbins, 2004). La organización va preocuparse siempre por su rendimiento y todo empleado que aporte y alcance altos niveles de desempeño es probable que sean más valorados y obtengan mejores recompensas. Esto puede servir de motivación para los demás empleados e incluso para los mismos altos

directivos; según (Yun, Takeuchi, & Liu, 2007) los empleados que están muy motivados para mejorar su propia imagen pueden esforzarse más para mejorar su rendimiento en la tarea. Por otro lado, los empleados que no están tan motivados y no sienten la necesidad de impresionar a sus gerentes pueden limitar su esfuerzo de trabajo y por tanto producen sólo aceptable

## **2.4. DESEMPEÑO LABORAL**

En el desempeño laboral que tenga una organización existen aspectos influyentes como el estrés, el ambiente, la cultura, el clima, los reconocimientos, entre otros. Estos factores provocaran dependiendo de su administración un buen o mal desempeño de los empleados, esto se verá reflejado en las metas u objetivos que tenga la organización. El desempeño se diferencia del esfuerzo o del rendimiento laboral porque este es medible y cuantificable, los resultados que un empleado demuestre van a ir de la mano o enfocados a los objetivos de la organización y es de forma que se los puede medir y evaluar su cumplimiento (Lunenburg, 2011).

El desempeño laboral según (Chiavenato 2000 p.359), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Sin embargo, otro concepto igualmente importante y que va más acorde con esta investigación es la que utiliza Ramírez (2014), pues menciona que el desempeño laboral va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general. De esta forma el desempeño laboral se convierte en una interrelación de variables que explotadas y desarrolladas de buena forma generan altos niveles de desempeño por parte de los empleados.

El papel de los altos directivos de una organización va a ser fundamental al momento de tener los mejor del desempeño de los empleados, la gestión que empleen y las decisiones que puedan llegar a tomar al frente del personal tendrá repercusiones positivas o negativas (Ramírez, 2014). Dentro de los factores que están influenciando en el desempeño laboral y están bajo control de los alto directivos son los sistemas de reconocimientos, las formas de motivación las

normas y reglamentos internos y otros aspectos que casi no tienen orientación por los subordinados en una organización.

Como se ha mencionado el desempeño laboral encierra diversas variables que pueden ser medibles o cuantificables en su influencia hacia el desempeño, es por esto que las teorías sobre evaluación del desempeño laboral ahora son muy comunes, el objetivo será tener un conocimiento global de las aptitudes y fortalezas del personal y de esta manera identificar errores, ya sea para el crecimiento de la organización y del empleado mismo (Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). No es raro encontrar que cuando una organización realice una evaluación de desempeño se guíen en toda su planeación estratégica, ya que en esta están descritas todos los factores que influyen directamente en los niveles de desempeño.

Un tema importante al realizar una evaluación dentro de una organización será el impacto que cause este en todo el personal, se deberá asegurar que la evaluación tome en cuenta el historial de cada empleado y su funcionar actual (Polaino, Cabanyes, & Del Pozo, 2003). Por otra parte se debe indicar el objetivo que se busca con esta evaluación y si fuese el caso mencionar los tipos de reconocimientos o sanciones que se piensan aplicar.

## **2.5. RECONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL**

Los sistemas de reconocimientos es un factor que va a influenciar de manera positiva o negativa en los niveles de desempeño laboral. Es importante señalar como se relacionan estas dos variables, para Lunenburg (2011) los sistemas de reconocimientos que recompensan la gente directamente sobre la base de lo bien que realizan sus trabajos son conocidos como pago por desempeño, sin embargo, los reconocimientos ligados al desempeño no tienen que ser estrictamente monetarias.

El pago por desempeño dependerá respecto del giro de negocio de cada organización, por ejemplo en una organización dedicada a la producción será común tener un pago por destajo, o en una empresa dedicada a las ventas el reconocimiento será mediante las comisiones en función al volumen de venta. Pero

como menciona Lunenburg (2011) no solo existen estos tipos de reconocimiento y la organización debe identificar qué es lo que desean los empleados para sentirse comprometidos con la empresa y de esta manera se registren altos niveles de desempeño. Como mencionamos en el punto respecto a reconocimientos, las formas simbólicas y verbales de reconocimiento por su buen desempeño pueden ser muy eficaces.

Es trabajo de la alta gerencia impulsar la creencia de que un buen desempeño laboral traerá recompensas valoradas por los empleados (Ramírez, 2014). Para lograrlo existen diversas formas, se puede empezar, tal como se mencionó antes con una evaluación de desempeño en donde se muestre el nivel actual de cada empleado y ofrecer reconocimiento que los motive a mejorar dichos niveles. Otra forma y de acuerdo a varios autores es la más común, se basa en escoger un empleado con altos niveles de desempeño y mostrar los reconocimientos que él está obteniendo por su trabajo. En conclusión es importante que los empleados se naturalicen con la relación reconocimiento-desempeño y de esta manera se cumpla las expectativas tanto de la organización como la de todo el personal.

Los incentivos son elementos importantes de la motivación del comportamiento en las organizaciones; se han usado para premiar (o castigar al no otorgarlos o reducirlos) el desempeño de los empleados. (Vargas & Aguilar, 2010). De esta forma es la organización la que puede mantener el control e influenciar o direccionar a que los empleados alcancen los resultados que la empresa desean y reconocer dichos resultados.

## **CAPITULO 3. METODOLOGÍA**

La presente investigación se la ha desarrollado en una sola etapa con una investigación cuantitativa de alcance correlacional, buscando encontrar que tipo de relación existe entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral en el MSP – Planta Central. Para el levantamiento de la información se utilizó una encuesta de preguntas estructuradas, para posteriormente analizar los resultados con estadística inferencial.

### **3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Existe correlación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral en la organización

### **3.2. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha definido seguir un enfoque cuantitativo para el desarrollo de la presente investigación basándonos en el concepto planteado por Hernández, Fernández & Baptista (2006) que manifiestan que un estudio con enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En el caso específico de nuestra investigación la recolección de datos se basa en una encuesta estructurada con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis que se ha planteado anteriormente de saber si existe relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral en el MSP – Planta Central.

Para tener más claro porque nuestra investigación sigue un enfoque cuantitativo nos basaremos en las características que establecen (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) para este tipo de enfoque:

- Se plantea un estudio de tipo limitado y concreto. Esta característica se cumple a cabalidad en nuestra investigación, debido a que se muestra muy específica al tratar de comprobar la hipótesis que se ha planteado, la cual va de la mano al objetivo general de la presente investigación.

- La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Esto nos señala que los datos que en nuestro caso van a ser proporcionados por la encuesta a realizarse no deben tener ninguna afectación por parte del investigador o de terceras personas.
- Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (proceso). La investigación cumple con esta característica ya que para poder ejecutarla se ha planteado pasos definidos que en el tema ya de ejecución, empieza con la toma de información, continua con el análisis de los datos recabados y la muestra de los resultados finales.
- Para la obtención de resultados el investigador recolecta datos y analiza mediante procedimientos estadísticos. Los datos en esta investigación van ser proporcionados por parte de la encuesta a realizarse a los todos los funcionarios del MSP – Planta Central, una vez que se tenga todas las encuestas de acuerdo a la muestra calculada, se procede realzar cálculos y pruebas estadísticas para la obtención de los resultados a analizar.
- Con un estudio cuantitativo se pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Quizás esta característica ratifica el enfoque que hemos determinado para esta investigación, ya que se platea netamente encontrar el tipo de relación que existe entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral en la organización.

En base al análisis que se realizó con las características de un enfoque cuantitativo, queda más que demostrado que la investigación está en un enfoque correcto. En los siguientes puntos se explicará los demás enfoques que a raíz de este va adquiriendo la investigación logrando así que la parte metodológica quede muy bien sustentada.

### **3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance en la presente investigación se la ha definido como de tipo correlacional, esto guiándonos en lo expuesto por Hernández, Fernández & Baptista (2006) que manifiestan que los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre



dos o más variables, es decir, cuantifican las relaciones que pueda llegar a tener una variable sobre otra y así, obtener una solución a una hipótesis planteada. En el caso de esta investigación se analiza la relación entre dos variables: las formas de reconocimientos y el desempeño laboral en el MSP – Planta Central.

Al realizar un estudio correlacional dentro de nuestra investigación se pueden presentar que sea positiva o negativa; si es positiva, significa que los resultados con valores altos en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable, dicho de otra forma, una relación directamente proporcional. Si es negativa, significa que los resultados con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable o que sería lo mismo decir una relación inversamente proporcional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Por lo tanto para nuestra investigación será primordial encontrar si se presentan valores semejantes o se presentan fluctuaciones en los datos.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño para nuestra investigación se lo ha fijado como no experimental transaccional, para Hernández, Fernández & Baptista (2006) este tipo de diseño se centra en tres ejes, el primero, analizar cuál es nivel o modalidad de variables en un único momento dado; el segundo, se basa en evaluar una situación o evento en un tiempo determinado; y el tercer eje se fundamenta en determinar la relación de variables en un momento.

Es claro porque la investigación tendrá un diseño no experimental transaccional o transversal, debido a su incidencia e interpretación en el momento único que se realiza las encuestas y además porque los datos se obtienen en su contexto natural; todo esto complementado con su alcance correlacional que ya se explicó en el punto anterior.

### **3.5. MUESTRA**

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Al determinar una muestra se la puede categorizar en dos ramas: probabilísticas y no probabilísticas. Las muestras probabilísticas, es el subgrupo de la población en el cual todos los elementos analizados tienen la misma posibilidad de ser escogidos; las muestras no probabilísticas, se caracterizan más por ser dirigidas, es decir, van a depender de el objeto de la investigación y por ende no dependerá de la probabilidad. Debido a esto la presente investigación se la categorizara como una muestra probabilista ya que se la realizara a todos los funcionarios del MSP – Planta Central.

#### **3.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN**

El universo poblacional para esta investigación se centrará en el Ministerio de Salud Pública – Planta central, a continuación se muestra una descripción de la organización:

##### **3.5.1.1. Descripción general de la organización**

El 16 de junio de 1967, la Asamblea Nacional Constituyente creó el Ministerio de Salud Pública que se encargaría de “Atender las ramas de sanidad, asistencia social y demás que se relacionan con la salud en general”. (Página Oficial MSP)

##### **Misión**

*“Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y*

*desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud”* (Página Oficial MSP)

## **Visión**

*“El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad”*

(Página Oficial MSP)

## **Valores**

- **Respeto.**- Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.**- Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Vocación de servicio.**- Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.
- **Compromiso.**- Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Integridad.**- Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento”.
- **Justicia.**- Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.
- **Lealtad.**- Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

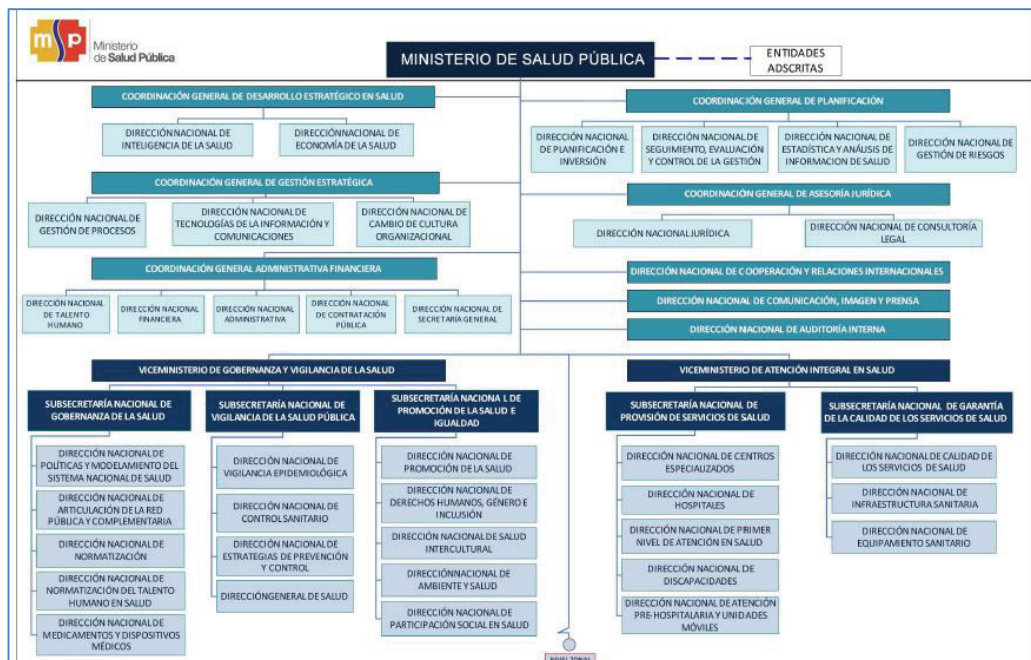
(Página Oficial MSP)

## **Productos y Servicios**

- Acceso a la Información Pública
- Asignación de plazas para cumplir el año de salud rural de servicio social
- Atención integral de servicios de salud
- Atención integral de salud en casos de derivación a usuarios a la Red Pública y Complementaria de Salud
- Anuencia por parte del Ministerio de Salud Pública para actividades de atención en salud para brigadas médicas con personal extranjero
- y traslado) relacionada con el manejo de cadáveres humanos
- Concesión de personalidad jurídica de organizaciones de la sociedad civil
- Conformación de Centros Cooperantes de la Biblioteca Virtual de Salud
- Emisión de permisos de funcionamiento para Establecimientos de Servicios de Salud
- Evaluación de Revistas Científicas de Salud
- Ficha Técnica de Medicamentos
- (Página Oficial MSP)

## Organigrama de la empresa

Gráfico 3 - Organigrama MSP - Planta Central



Fuente: (Página Oficial MSP)

### 3.5.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra en esta investigación se la obtendrá en base a los 1.000 funcionarios del Ministerio de Salud Pública – Planta Central.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tomara en cuenta la siguiente formula, con los siguientes datos:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Datos:

n = ?

N = 1.000

$\sigma$  = 0,5

Z = 1,96

e = 0,01

$$n = \frac{(1.000)(0,5)^2(1,96)^2}{(1.000 - 1)(0,01)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = 278$$

Si bien el número de funcionarios en el MSP – Planta Central a encuestar obtenido en el cálculo anterior es de 278, para la presente investigación se pudo obtener 259 encuestas llenas por parte de los funcionarios. Esto nos genera un error de 5,25 lo cual es aceptable por el nivel de confiabilidad y por el total de la población de 1000 funcionarios. Si bien el nivel de error más comúnmente aceptado es de 5 puntos, en esta investigación no se genera gran aumento, tan solo de 0,25.

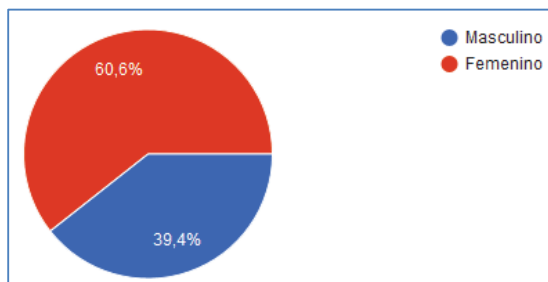
### 3.5.2.1. Descripción de la muestra

A continuación se mostrara la información socio-demográfica de los 259 funcionarios encuestados en el MSP – Planta Central:

- **Género**

Se obtuvieron 102 respuestas de mujeres y 157 respuestas de hombres.

**Gráfico 4** – Tabulación porcentual género



Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

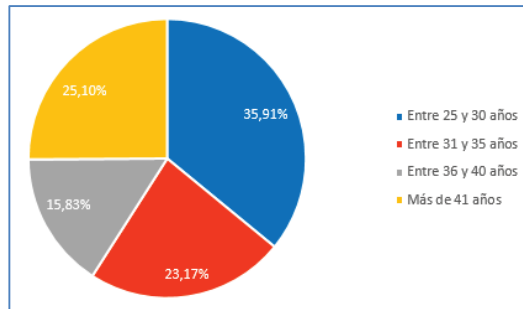
- **Edad**

**Tabla 1** - Tabulación Edad

Rango de Edad	Encuestados
Entre 25 y 30 años	93
Entre 31 y 35 años	60
Entre 36 y 40 años	41
Más de 41 años	65
<b>Total</b>	<b>259</b>

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

**Gráfico 5 - Tabulación porcentual edad**



Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

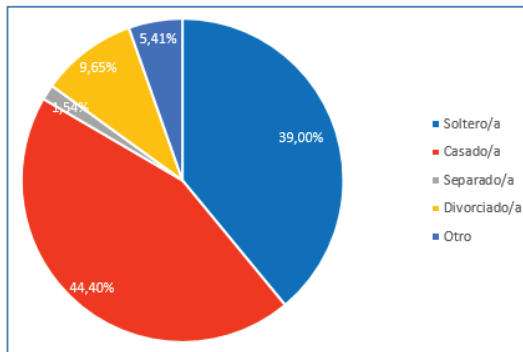
- **Estado Civil**

**Tabla 2 - Tabulación estado civil**

Estado Civil	Encuestados
Soltero/a	101
Casado/a	115
Separado/a	4
Divorciado/a	25
Otro	14
<b>Total</b>	<b>259</b>

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

**Gráfico 6 - Tabulación porcentual estado civil**



Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

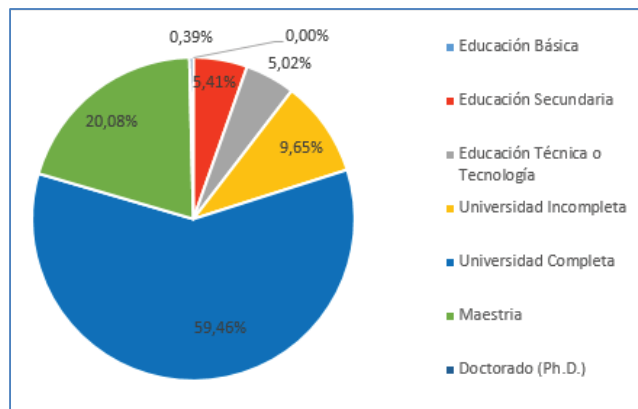
- **Nivel Académico**

**Tabla 3** - Tabulación nivel académico

Nivel Académico	Encuestados
Educación Básica	0
Educación Secundaria	14
Educación Técnica o Tecnología	13
Universidad Incompleta	25
Universidad Completa	154
Maestría	52
Doctorado (Ph.D.)	1
<b>Total</b>	<b>259</b>

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

**Gráfico 7** - Tabulación porcentual nivel académico

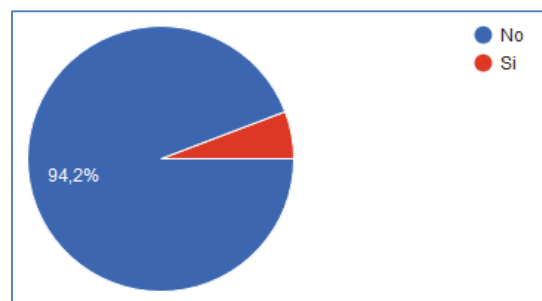


Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

- **Discapacidad**

De los 259 funcionarios encuestados, 15 presentan algún tipo de discapacidad, mientras que 244 no.

**Gráfico 8** - Tabulación porcentual discapacidad



Fuente: (Fernando Ramón, 2016)



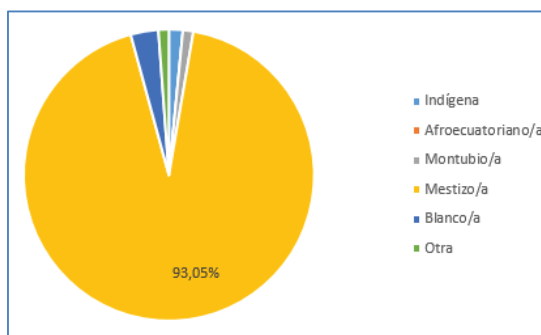
- **Aidentificacion Etnica**

**Tabla 4 -** Tabulación auto identificación étnica

<b>Etnia</b>	<b>Encuestados</b>
Indígena	4
Afroecuatoriano/a	0
Montubio/a	3
Mestizo/a	241
Blanco/a	8
Otra	3
<b>Total</b>	<b>259</b>

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

**Gráfico 9 -** Tabulación porcentual auto identificación étnica



Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

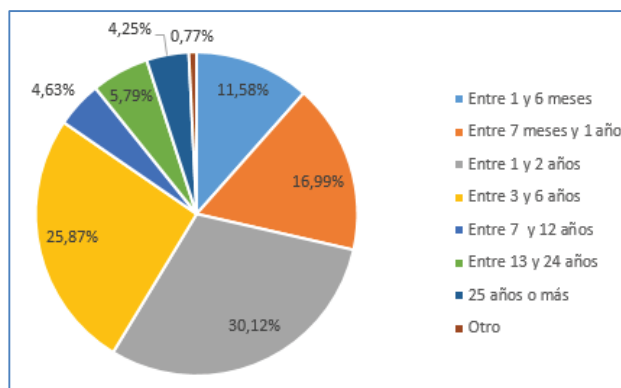
- **Tiempo de Servicio**

**Tabla 5 -** Tabulación tiempo de servicio

<b>Rango de Tiempo</b>	<b>Encuestados</b>
Entre 1 y 6 meses	30
Entre 7 meses y 1 año	44
Entre 1 y 2 años	78
Entre 3 y 6 años	67
Entre 7 y 12 años	12
Entre 13 y 24 años	15
25 años o más	11
Otro	2
<b>Total</b>	<b>259</b>

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

**Gráfico 10** - Tabulación porcentual tiempo de servicio



Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

### 3.6. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la investigación a realizarse, se utilizó cuestionarios o encuestas que son los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006); Esta encuesta tuvo preguntas estructuradas que se envió vía e-mail a los empleados de la organización; es importante señalar que la encuesta se la realizó al mismo tiempo con otra investigación que se enfoca al esfuerzo laboral dentro del MSP – Planta Central y por la tanto la encuesta incluyo un cuestionario adicional para que se desarrolle la investigación de otro autor. Hay que dejar en claro que por temas de logística se realizó en conjunto la encuesta, pero al momento de desarrollar toda la investigación y más aún al momento de interpretar los resultados se lo hizo de manera indistinta una investigación de la otra.

Para la elaboración del cuestionario se lo ha estructurado en cuatro partes, teniendo en cuenta que el cuestionario se lo aplicó una única vez por funcionario, siguiendo el diseño transversal que mencionamos antes. La primera parte se la ha denominado Cuestionario sobre formas de reconocimiento (actuales) que consta de 7 preguntas cerradas, el objetivo con que se planteó estas preguntas es identificar las formas de reconocimientos que actualmente maneja el Ministerio de Salud Pública – Planta Central, y cuál es la perspectiva de los funcionarios hacia estos reconocimientos.

La segunda parte de la encuesta es el Cuestionario sobre formas de reconocimiento (deseadas), que al igual que el cuestionario anterior consta de 7 preguntas cerradas con el objetivo de identificar cuáles son las formas de reconocimiento que los funcionarios desearían que se aplique en el Ministerio.

En la tercera parte de la encuesta tenemos el Cuestionario sobre desempeño, las preguntas se plantearon en base al estudio de (Williams & Anderson, 1991), quienes plantean 3 dimensiones de análisis para medir el desempeño, la primera dimensión hace referencia a la conducta de los funcionarios en su rol o puesto de trabajo (IRB), la segunda dimensión se orienta a la actitud o desempeño del individuo dentro del ambiente laboral (OCBI) y la última dimensión hace alusión a la conducta del funcionario con la organización en sí y como este cumple con normas y reglamentos de la institución (OCBO). Cada dimensión agrupa a 7 preguntas, dando un total de 21 preguntas cerradas. El objetivo de este cuestionario fue hacer una autoevaluación de cada funcionario en sus actividades.

La última parte de la encuesta es el Cuestionario de datos socio-demográficos que servirán para poder realizar el análisis metodológico de la investigación en función a los niveles de desempeño.

### **3.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El método de análisis de datos a realizarse fue la estadística inferencial, se utilizó la información obtenida a través de las encuestas recabadas en la organización, con el fin de analizar la relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral de los funcionarios. El principal procedimiento a utilizar es la estadística descriptiva, ya que mediante el cálculo de las medias nos ayuda a identificar las percepciones de los funcionarios, y a partir de esta poder obtener diferencias entre eventos deseados y los actuales, además que, estos cálculos nos ayudan en el proceso de obtener correlaciones entre variables que es el objetivo de esta investigación.

Una de las pruebas que se utiliza en la investigación y que se la sirve directamente para el cálculo de correlaciones entre variables es el coeficiente de correlación de

Pearson, este método mide la intensidad de una relación lineal entre aquellos fenómenos procesos representados por las variables seleccionadas. Si ese coeficiente está próximo a (0) y la probabilidad de la hipótesis de no relación es lo suficientemente baja, menos de (0,050), entonces no habrá relación lineal. Esto no quiere decir que no haya relación, simplemente que no está lineal. Una relación lineal nos ayuda a explicar una relación causa – efecto de una manera que cualquier otro tipo de relación no puede. (Barceló, 2007)

Para el análisis de relación que existe entre el género, estado civil y tiempo de servicio, con el desempeño laboral de los funcionarios del MSP – Planta Central en sus labores diarias; utilizamos la prueba estadística ANOVA que se basa en un método para examinar diferencias entre dos o más medias; LA prueba *F* de ANOVA examina sólo la diferencia general de las medias. (Malhotra, 2004).

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron de un total de 259 encuestas respondidas por los funcionarios del MSP – Planta Central, con esto a continuación se realizara el análisis de los datos que obtuvimos direccionándonos a alcanzar los objetivos específicos que se planteó en la investigación, utilizando pruebas y procedimientos estadísticos que los detallamos anteriormente. La Tabla 6 nos muestra la relación entre los objetivos que se planteó inicialmente en la investigación y los resultados que se han obtenido, esto nos servirá de guía para corroborar el cumplimiento de cada objetivo.

**Tabla 6 - Relación Objetivos - Resultados**

	OBJETIVOS	RESULTADOS
1	Identificar las formas de reconocimiento actuales en la organización	Formas de reconocimiento actuales en la organización
2	Identificar las formas de reconocimientos deseadas en la organización	Formas de reconocimientos deseadas en la organización
3	Determinar el desempeño de los empleados en la organización actualmente.	Desempeño laboral actual en la organización
4	Establecer la relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral de los empleados en la organización	Relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

### 4.1. FORMAS DE RECONOCIMIENTOS ACTUALES EN LA ORGANIZACIÓN

Los datos que se obtuvieron en la encuesta van a ser mostrados en la Tabla 7, estos representan las formas de reconocimiento que a decir de los funcionarios se aplican actualmente en la institución y cuáles son los que no se están implementando o se los aplica en baja magnitud.

**Tabla 7 - Estadísticos descriptivos reconocimientos actuales**

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Pregunta 1	259	1	7	2,02	1,666
Pregunta 2	259	1	7	2,09	1,742
Pregunta 3	259	1	7	2,23	1,628
Pregunta 4	259	1	7	2,99	1,921
Pregunta 5	259	1	7	2,93	1,862
Pregunta 6	259	1	7	4,01	2,070
Pregunta 7	259	1	7	3,78	2,021

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

A continuación se mostrara la Tabla 8 que es listado de preguntas con el análisis de cada una de ellas, basados en la tabla anterior y de esta manera tener una mejor comprensión de los resultados.

Cabe señalar que estas preguntas tuvieron una escala de respuestas de 1 hasta 7, donde 1 señalaba que el funcionario estaba en desacuerdo total con lo planteado en la pregunta, y 7 indicaba un Concuerso totalmente.

**Tabla 8 - Análisis por pregunta formas de reconocimiento actuales**

Preguntas formas de reconocimiento actuales		Analisis de resultado
<b>Preg. 1</b>	En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual	La media que se muestra esta pregunta es de 2,02 que como se puede observar es la más baja de todas las respuestas, esto nos indica que los funcionarios no reciben un reconocimiento monetario adicional o extra si llegasen a sobre cumplir su trabajo individual
<b>Preg. 2</b>	En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales	La tabla refleja para esta pregunta una media de 2,09, lo que nos indica que en la institución no se da una recompensa monetaria cuando los funcionarios alcanzan más de un objetivo específico individual.
<b>Preg. 3</b>	En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	Con una media de 2,23 se ratifica que la organización maneja un reconocimiento sin tomar en cuenta el sobre cumplimiento de objetivos o actividades, resultados que van a la par de las preguntas anteriores.
<b>Preg. 4</b>	En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL	En esta pregunta se concluye que en la institución al momento de realizar un reconocimiento se enfoca en el resultado del grupo y no del trabajo individual de cada funcionario, por ende, el reconocimiento se dirige a todo el equipo de trabajo. Esto se analizó en base a la media de 2,99 que se obtuvo en esta pregunta.
<b>Preg. 5</b>	Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	Dentro de la institución en esta pregunta los funcionarios muestran una media de 2,93, concluyendo que casi no se los reconoce con promociones cuando alcanzan o sobre cumplen los objetivos que se le ha planteado dentro de su lugar de trabajo. Pero es importante señalar que las promociones es una forma de reconocimiento que si se aplica en la institución.
<b>Preg. 6</b>	En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico	En esta pregunta se puede observar que es la forma de reconocimiento que más se aplica en la institución, indicando que la mayor parte del tiempo los reconocimientos se los hace a los equipos de trabajo en general por los objetivos que logren alcanzar, y no se evalúa el trabajo individual de cada funcionario. Este resultado concuerda con lo expuesto en la pregunta 4. Si bien es en esta pregunta donde la media en relación con la otras preguntas es la más alta (4,01), no significa que los funcionarios concuerden que se aplica en todo momento esta forma de reconocimiento.
<b>Preg. 7</b>	En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	En la última pregunta tenemos una media de 3,78, lo que nos indica que en la institución si se presenta el reconocimiento moral, pero no es muy utilizado al momento de reconocer el trabajo de los funcionarios en el cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

Después de haber analizado cada pregunta que se plateo en la primera parte de la encuesta, se logró identificar cuales los las formas de reconocimiento que está

empleando actualmente el MSP – Planta Central. Hemos identificado tres formas de reconocimiento, el monetario que es el principal dentro de la institución, el cual no varía si hay sobre cumplimiento de objetivos, es decir, los funcionarios reciben un reconocimiento monetario fijo y preestablecido. El reconocimiento moral también está estipulado en la institución, pero este no es aplicado tan frecuentemente según los datos obtenidos, la última forma de reconocimiento que se identificó son las promociones que son aplicables en menor cantidad de acuerdo a una situación en específico.

Cabe mencionar que los reconocimientos que se aplican en la institución siempre van dirigidos a los resultados que se puedan obtener por los equipos de trabajo, es decir se aprecia el resultado que el equipo en general presente y no se aprecia el funcionar individual de cada trabajador. Como se puede observar las medias que se han registrado están muy lejos del rango superior, lo que muestra claramente que las formas de reconocimiento descritas anteriormente no se están aplicando fuertemente en la institución.

## **4.2. FORMAS DE RECONOCIMIENTOS DESEADAS EN LA ORGANIZACIÓN**

Las formas de reconocimiento que desean los funcionarios se hace importante analizar en esta investigación, más aun después de haber identificado las formas de reconocimiento que si bien están presentes en la institución, no se las aplica en gran medida.

A continuación se mostrara la tabla de resultados con los datos obtenidos de acuerdo la segunda parte de la encuesta que son las formas de reconocimientos deseados:

**Tabla 9 - Estadísticos descriptivos reconocimientos deseados**

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Pregunta 1	259	1	7	4,39	2,085
Pregunta 2	259	1	7	4,09	2,026
Pregunta 3	259	1	7	4,58	1,978
Pregunta 4	259	1	7	4,21	1,934
Pregunta 5	259	1	7	5,18	1,765
Pregunta 6	259	1	7	4,88	1,657
Pregunta 7	259	1	7	5,55	1,548

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

De igual manera que en el análisis de los reconocimientos actuales, se mostrará a continuación la Tabla 10 con el detalle de las preguntas que se aplicaron y el análisis general de los resultados mostrados en la Tabla 9. Además cabe señalar que la escala de respuestas en estas preguntas se manejó de la misma forma que las anteriores de 1 a 7.

**Tabla 10 - Análisis por preguntas formas de reconocimientos deseados**

<b>Preg. 1</b>	En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual	Podemos observar que en todas las preguntas se registran medias superiores a (4), lo que nos indica que los funcionarios desean formas de reconocimiento muy cercano a lo que se plantea en las preguntas. Por ende decimos que recibir un reconocimiento monetario después de sobre cumplir los objetivos que se les ha asignado es bien aceptado por los funcionarios, ya sea que este trabajo lo hayan realizado individualmente o en equipos de trabajo.  Las medias más altas que se registran en este grupo de preguntas las encontramos en la 5 y en la 7, que se basan en dos tipos de reconocimientos, el de promociones y el reconocimiento moral respectivamente. Es claro que al ser las respuestas con las medias más altas, representa lo que los funcionarios desean que se aplique en la institución, es decir, si bien quisieran que se aumente los reconocimientos monetarios por el cumplimiento de objetivos, también, desean experimentar estas dos formas de reconocimiento que no están siendo muy utilizadas. De esta manera los funcionarios estarán motivados y alcanzando los objetivos que se les plantea y en mucho de los casos sobre cumpliendo los mismos.
<b>Preg. 2</b>	En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales	
<b>Preg. 3</b>	En mi organización se debería recompensar cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	
<b>Preg. 4</b>	En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL	
<b>Preg. 5</b>	Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	
<b>Preg. 6</b>	En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico	
<b>Preg. 7</b>	En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	

Después de identificar cuáles son los reconocimientos que más desean las funcionarios es necesario hacer una comparación entre las dos variables, es decir, lo deseado versus lo actual y de esta manera identificar los niveles de insatisfacción



que los funcionarios presentan en la institución con respecto a las formas de reconocimiento.

#### 4.2.1. COMPARACIÓN DE MEDIAS ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTOS ACTUALES Y DESEADOS

En este punto lo que se busca identificar la insatisfacción que los funcionarios del MSP – Plata Central están presentando, para esto haremos una comparación entre las formas de reconocimientos actuales y las deseadas por los funcionarios, obteniendo una diferencia que nos ayudara a identificar donde se presenta más problemas en la institución.

A continuación se muestra la Tabla 11 que es una recopilación de los datos obtenidos de las dos variables que nos ayudara en el análisis:

**Tabla 11** - Estadísticos de muestras relacionadas (actuales y deseadas)

Estadísticos de muestras relacionadas					
		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Pregunta 1	2,02	259	1,666	,104
	Pregunta 1	4,39	259	2,085	,130
Par 2	Pregunta 2	2,09	259	1,742	,108
	Pregunta 2	4,09	259	2,026	,126
Par 3	Pregunta 3	2,23	259	1,628	,101
	Pregunta 3	4,58	259	1,978	,123
Par 4	Pregunta 4	2,99	259	1,921	,119
	Pregunta 4	4,21	259	1,934	,120
Par 5	Pregunta 5	2,93	259	1,862	,116
	Pregunta 5	5,18	259	1,765	,110
Par 6	Pregunta 6	4,01	259	2,070	,129
	Pregunta 6	4,88	259	1,657	,103
Par 7	Pregunta 7	3,78	259	2,021	,126
	Pregunta 7	5,55	259	1,548	,096

**Fuente:** (Fernando Ramón, 2016)

Como podemos ver a simple vista en cada una de las pregunta existen diferencia significativas, lo que a grosso modo nos indica que si se presenta insatisfacción por parte de los funcionarios hacia las formas de reconocimientos. A continuación mostraremos la Tabla 11 en donde se encuentra calculadas las diferencias entre

las dos variables, pregunta por pregunta, además se muestra la columna de significancia bilateral que nos brinda datos para hacer otro análisis adicional.

**Tabla 12 - Diferencias relacionadas (actuales y deseadas)**

Prueba de muestras relacionadas									
		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error ttp. de la media	para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Pregunta 1 - Pregunta 1	-2,371	2,384	,148	-2,662	-2,079	-16,003	258	,000
Par 2	Pregunta 2 - Pregunta 2	-2,000	2,326	,145	-2,285	-1,715	-13,837	258	,000
Par 3	Pregunta 3 - Pregunta 3	-2,347	2,281	,142	-2,627	-2,068	-16,560	258	,000
Par 4	Pregunta 4 - Pregunta 4	-1,220	2,389	,148	-1,512	-,928	-8,219	258	,000
Par 5	Pregunta 5 - Pregunta 5	-2,247	2,427	,151	-2,544	-1,950	-14,898	258	,000
Par 6	Pregunta 6 - Pregunta 6	-,869	2,425	,151	-1,165	-,572	-5,765	258	,000
Par 7	Pregunta 7 - Pregunta 7	-1,768	2,379	,148	-2,059	-1,477	-11,963	258	,000

**Fuente:** (Fernando Ramón, 2016)

De acuerdo a los datos que nos muestra la Tabla 12, los valores que nos sirven para el análisis es la Significancia (Bilateral) cuyo criterio de análisis es que si el PAR presenta valores inferiores a 0,05 la diferencia entre las variables es muy grande. Dicho esto podemos observar que para todos los casos se registran diferencias significativas lo que nos indica que los niveles de insatisfacción en el MSP – Planta Central por parte de los funcionarios son muy altos.

Otra columna que nos presenta datos interesantes es la diferencia entre medias, como se puede observar todos los datos son negativos lo que nos indica que los funcionarios desean que se cambien o se mejoren las formas de reconocimientos que actualmente maneja la institución, la diferencia más alta la tenemos en la pregunta 1 la cual hace referencia a recibir un estímulo monetario siempre que sobre cumplan con sus objetivos, esto nos muestra que los funcionarios no reciben nada extra por un desempeño o esfuerzo adicional. Ahora si bien esta pregunta ocupa el primer lugar dentro de las insatisfacciones de los funcionarios, no es lo que más desean como forma de reconocimiento, recordemos que en el análisis de las formas de reconocimiento deseadas lo que más querían los funcionarios era las promociones, lo cual tiene sentido ya que en la Tabla 9 que sirvió en dicho análisis, ocupa el segundo lugar la pregunta 5 que hace referencia a las promociones como

forma de reconocimiento. Por otra parte la diferencia más pequeña la tenemos en la pregunta 6, que hace alusión al reconocimiento al equipo de trabajo en general y no al funcionario en sí; con esto podemos decir que si bien en la institución se maneja un poco mejor ese tipo de reconocimiento los funcionarios desearían que se analice mejor las situaciones que se debe recompensar a todo el equipo de trabajo o a un funcionario en específico.

### 4.3. DESEMPEÑO LABORAL ACTUAL EN LA ORGANIZACIÓN

El análisis del desempeño actual se lo presentara de acuerdo a las 3 dimensiones descritas anteriormente, de esta manera se determinara los niveles de desempeño laboral en la organización actualmente. A continuación se muestra la Tabla 13 en donde tenemos el listado de preguntas de esta parte de la encuesta y las dimensiones que encierran a cada pregunta:

**Tabla 13** - Preguntas desempeño

Preguntas desempeño		Dimensiones
<b>Preg. 1</b>	Completa adecuadamente las tareas asignadas	(IRB) Conducta en su rol
<b>Preg. 2</b>	Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto	
<b>Preg. 3</b>	Realiza las tareas que se esperan de acuerdo a su desempeño	
<b>Preg. 4</b>	Cumple con los requisitos formales asociados al desempeño del trabajo	
<b>Preg. 5</b>	Participa en actividades que afectan directamente a su evaluación de desempeño	
<b>Preg. 6</b>	Descuida aspectos del trabajo que está obligada a llevar a cabo	
<b>Preg. 7</b>	Falla en cumplir sus obligaciones esenciales	
<b>Preg. 8</b>	Ayuda a otros que han estado ausentes al trabajo	(OCBI) Conducta y desempeño del individuo
<b>Preg. 9</b>	Ayuda a otros que tienen sobrecarga de trabajo	
<b>Preg. 10</b>	Ayuda a su jefe inmediato a realizar su trabajo (sin esperar que se le solicite la ayuda)	
<b>Preg. 11</b>	Se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo	
<b>Preg. 12</b>	Deja a un lado sus actividades para ayudar a nuevos empleados	
<b>Preg. 13</b>	Se interesa por el desempeño de otros empleados	
<b>Preg. 14</b>	Comparte información con compañeros de trabajo	
<b>Preg. 15</b>	Sobrecumple las normas de asistencia al trabajo	(OCBO) Conducta y desempeño organizacional
<b>Preg. 16</b>	Avisa con antelación cuando no puede asistir al trabajo	
<b>Preg. 17</b>	Toma descansos laborales sin autorización	
<b>Preg. 18</b>	Utiliza gran parte del tiempo de trabajo en conversaciones personales por teléfono	
<b>Preg. 19</b>	Se queja de cosas insignificantes en el trabajo	
<b>Preg. 20</b>	Conserva y protege elementos que son propiedad de la organización	
<b>Preg. 21</b>	Sigue reglas informales existentes para mantener el orden en el trabajo	

**Fuente:** (Fernando Ramón, 2016)

Cabe mencionar que las preguntas tuvieron una escala de respuesta de 1 hasta 5, donde 1 significa que nunca hace esa actividad y 5 que siempre la realiza. Esta escala es que nos ayudara a cuantificar y obtener los mínimos y máximos estadísticos para poder realizar el análisis, así lo podemos observar en la Tabla 14. De esta manera al analizar la media de cada dimensión dentro de estos rangos

identificaremos como se encuentra el desempeño de los funcionarios en la Institución.

**Tabla 14** - Estadísticos descriptivos dimensiones del desempeño

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IRB	259	19	34	25,46	2,321
OCBI	259	17	35	26,46	3,748
OCBO	259	16	28	21,03	2,138

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

IRB: como se puede observar esta dimensión presenta un rango de 19 como mínimo y 34 como máximo, las encuestas muestran una media de 25,46 lo que nos indica que el desempeño de los funcionarios en su lugar de trabajo no es tan bueno, en otras palabras los funcionarios no están cumpliendo en su totalidad con las tareas asignadas en su puesto.

OCBI: el rango para esta dimensión es un poco más amplio que la primera, con una media de 26,46, muy alejada al máximo de este rango, podemos decir que la actitud de los funcionarios dentro del ambiente laboral no es tan bueno, es decir, los funcionarios no se muestran colaboradores al momento de ayudar y solucionar otro tipo de problemas que se puedan presentar en la organización.

OCBO: en esta última dimensión vemos que la media se encuentra en la mitad del rango, lo que nos indica que los funcionarios no se están desempeñando de acuerdo a las normas y directrices que la institución plantea, Esto no se enfoca al cumplimiento, o no de objetivos para cada funcionario, sino más bien como es su actitud con respecto a la organización.

El desempeño de los funcionarios del MSP – Planta Central según este análisis no está alcanzando niveles deseados por la institución, los funcionarios muestran grandes problemas de colaboración para alcanzar objetivos propios y de la organización. Será importante analizar en el siguiente punto la relación entre este regular desempeño y las formas de reconocimiento que la institución maneja.

### 4.3.1. RELACIÓN ENTRE IRB, OCBI Y OCBO (DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO)

Tabla 15 - Relación entre IRB, OCBI y OCBO (Dimensiones del desempeño)

		Correlaciones		
		IRB	OCBI	OCBO
IRB	Correlación de Pearson	1	,187**	,209**
	Sig. (bilateral)		,003	,001
OCBI	Correlación de Pearson	,187**	1	,225**
	Sig. (bilateral)	,003		,000
OCBO	Correlación de Pearson	,209**	,225**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

Este análisis está enfocado a determinar cómo se relacionan las diferentes actitudes que puede llegar a presentar el funcionario, así por ejemplo se puede observar en la Tabla 15 que existen relaciones directamente proporcionales entre todas las dimensiones. A mayor desempeño en su puesto de trabajo, mejor también será su desempeño individual en otras tareas asignadas. De la misma forma un funcionario al presentar un mayor desempeño o actitud a las normas y reglamentos planteados por la institución, mejor será su desempeño individual en su rol y en otras actividades que formen parte del ambiente laboral.

### 4.3.2. RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO LABORAL Y DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Para poder realizar este análisis se obtuvieron tres variables de las encuestas, estas son: el género, estado civil y tiempo de servicio. A continuación se realizará el análisis de cada una, con el objetivo de identificar si estas variables afectan positiva o negativamente los niveles de desempeño.

**Tabla 16 - Prueba ANOVA de factores socio demográficos**

ANOVA de un factor							
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Factor
IRB	Inter-grupos	,001	1	,001	,000	,989	GÉNERO
	Intra-grupos	1390,400	257	5,410			
	Total	1390,402	258				
OCBI	Inter-grupos	1,773	1	1,773	,126	,723	
	Intra-grupos	3622,466	257	14,095			
	Total	3624,239	258				
OCBO	Inter-grupos	2,011	1	2,011	,439	,508	
	Intra-grupos	1177,742	257	4,583			
	Total	1179,753	258				
IRB	Inter-grupos	5,299	4	1,325	,243	,914	ESTADO CIVIL
	Intra-grupos	1385,102	254	5,453			
	Total	1390,402	258				
OCBI	Inter-grupos	133,765	4	33,441	2,433	,048	
	Intra-grupos	3490,475	254	13,742			
	Total	3624,239	258				
OCBO	Inter-grupos	5,570	4	1,393	,301	,877	
	Intra-grupos	1174,182	254	4,623			
	Total	1179,753	258				
IRB	Inter-grupos	22,389	6	3,732	,687	,660	TIEMPO DE SERVICIO
	Intra-grupos	1368,012	252	5,429			
	Total	1390,402	258				
OCBI	Inter-grupos	128,944	6	21,491	1,549	,163	
	Intra-grupos	3495,295	252	13,870			
	Total	3624,239	258				
OCBO	Inter-grupos	32,183	6	5,364	1,178	,319	
	Intra-grupos	1147,570	252	4,554			
	Total	1179,753	258				

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

Género: Como se puede observar en la Tabla 16 los valores de significancia se encuentra por encima de 0,05, lo que nos muestra que no existe una correlación significativa, dicho de otra forma el género de los funcionarios no va a ser un factor determinante para tener un buen desempeño, es decir sea hombre o mujer el desempeño será el mismo.

Estado civil: Como observamos el valor correspondiente a OCBI está ligeramente por debajo del valor de significancia, pero al observar las dos dimensiones restantes podemos concluir que el estado civil de un funcionario, cualquiera que este sea, no es un factor que afecte el desempeño del mismo.

Tiempo de servicio: Podemos observar que todos los valores no presentan una correlación significativa, lo que nos dice que el tiempo de servicio que un funcionario tenga laborando en la institución no influye en nada en su desempeño

#### 4.4. RELACIÓN ENTRE LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Para realizar el análisis de correlación se procederá a identificar el desempeño mediante sus tres dimensiones en relación a los reconocimientos actuales, reconocimientos deseados, la insatisfacción medida en la diferencia de los de estas dos variables y se realizara el análisis de la comparación de las dimensiones entre sí. Además se realizara un análisis de correlación socio-demográfica para determinar si estos datos influyen en el desempeño de los funcionarios.

##### 4.4.1. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO ACTUALES

Tabla 17 - Comparación entre las dimensiones del desempeño y las formas de reconocimiento actuales

		Correlaciones		
		IRB	OCBI	OCBO
Pregunta 1	Correlación de Pearson	,118	-,018	-,013
	Sig. (bilateral)	,057	,775	,832
Pregunta 2	Correlación de Pearson	,058	,028	-,040
	Sig. (bilateral)	,354	,651	,519
Pregunta 3	Correlación de Pearson	,086	,052	-,032
	Sig. (bilateral)	,169	,409	,607
Pregunta 4	Correlación de Pearson	,055	,006	,089
	Sig. (bilateral)	,381	,925	,154
Pregunta 5	Correlación de Pearson	-,151*	-,057	,015
	Sig. (bilateral)	,015	,360	,808
Pregunta 6	Correlación de Pearson	-,127*	-,078	-,107
	Sig. (bilateral)	,042	,209	,086
Pregunta 7	Correlación de Pearson	-,060	-,035	-,121
	Sig. (bilateral)	,340	,580	,051

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

De acuerdo a la Tabla 17 tenemos la correlación entre el IRB y la pregunta 5 que hace relación a las promociones como forma de reconocimiento, de esa manera

podemos decir que mientras más alto sea el desempeño de los funcionarios en su lugar de trabajo y con las actividades que le han sido designadas, no se registran promociones por parte de la institución hacia este desempeño.

La siguiente correlación que se puede observar también se presenta entre el IRB y la pregunta 6 que se refiere al reconocimiento del equipo en general, así decimos que si bien un funcionario pueda tener un alto desempeño en sus actividades propias, la institución no está reconociendo del todo el desempeño individual sino más bien del equipo de trabajo en general y del resultado u objetivo que este alcance. Dicho de otra forma a mayor desempeño individual, menor será el reconocimiento a todo el equipo de trabajo en general. Esta correlación confirma lo que se expresó en el análisis de las insatisfacciones cuando decíamos que el funcionario deseaba que se lo reconociera más de forma individual.

#### 4.4.2. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO DESEADAS

Tabla 18 - Comparación entre las dimensiones del desempeño y las formas de reconocimiento deseadas

		Correlaciones		
		IRB	OCBI	OCBO
Pregunta 1	Correlación de Pearson	,156*	,110	,208**
	Sig. (bilateral)	,012	,078	,001
Pregunta 2	Correlación de Pearson	,158*	,106	,086
	Sig. (bilateral)	,011	,087	,167
Pregunta 3	Correlación de Pearson	,173**	,060	,169**
	Sig. (bilateral)	,005	,335	,006
Pregunta 4	Correlación de Pearson	,123*	,099	,199**
	Sig. (bilateral)	,048	,110	,001
Pregunta 5	Correlación de Pearson	,075	,027	,183**
	Sig. (bilateral)	,227	,666	,003
Pregunta 6	Correlación de Pearson	-,049	,029	-,027
	Sig. (bilateral)	,437	,641	,661
Pregunta 7	Correlación de Pearson	,000	-,025	,046
	Sig. (bilateral)	,996	,683	,458

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

En la Tabla 18 encontramos tres correlaciones positivas que toman en cuenta al desempeño del funcionario en su puesto de trabajo; la correlación se presenta con



las preguntas 1, 2 y 4 que de forma general hacen relación a recibir algún tipo de recompensa económica por sobre cumplir un objetivo, de esta forma se puede concluir que mientras más se reconozca monetariamente al funcionario, más alto será su desempeño. Además podemos decir que el funcionario desea que su trabajo dentro de un equipo de trabajo sea reconocido también de forma individual y de esta manera presentará un mayor desempeño.

La columna de la dimensión OCBO de igual forma presenta tres correlaciones positivas con las preguntas 1, 3 y 5. Estas preguntas están orientadas a las recompensas económicas y las promociones, además al reconocimiento del individuo dentro de un equipo de trabajo, es por esto que concluimos que a mayor presencia y aplicación de estas formas de reconocimientos que desean los funcionarios, mejor será los niveles de desempeño y la actitud que el funcionario tenga con respecto a las normas y directrices que el Ministerio como institución plantee.

#### 4.4.3. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO Y LA INSATISFACCIÓN MEDIDA ENTRE LA DIFERENCIA DE LOS RECONOCIMIENTOS ACTUALES Y DESEADOS

**Tabla 19** - Comparación entre las dimensiones del desempeño y la insatisfacción medida entre la diferencia de los reconocimientos actuales y deseados

		Correlaciones		
		IRB	OCBI	OCBO
D1	Correlación de Pearson	,054	,109	,192**
	Sig. (bilateral)	,390	,081	,002
D2	Correlación de Pearson	,094	,072	,105
	Sig. (bilateral)	,131	,251	,091
D3	Correlación de Pearson	,089	,015	,169**
	Sig. (bilateral)	,154	,805	,006
D4	Correlación de Pearson	,056	,076	,090
	Sig. (bilateral)	,373	,224	,150
D5	Correlación de Pearson	,171**	,063	,122
	Sig. (bilateral)	,006	,309	,050
D6	Correlación de Pearson	,075	,087	,073
	Sig. (bilateral)	,230	,164	,245
D7	Correlación de Pearson	,050	,013	,133*
	Sig. (bilateral)	,419	,838	,032

Fuente: (Fernando Ramón, 2016)

Como se puede observar en la Tabla 19 existe una correlación directamente proporcional entre el IRB y la diferencia de las preguntas 6, cabe mencionar que la diferencia de los reconocimientos se basa en lo que los funcionarios más desean dentro de la institución sobre lo que se maneja actualmente. Es por esto que si bien la insatisfacción es grande dentro del Ministerio a mayor grado de cumplimiento de esta esa insatisfacción, mejor será el desempeño de los funcionarios en su lugar de trabajo.

Dentro de la columna de la dimensión OCBO encontramos tres correlaciones positivas con las preguntas 1, 3 y 7 que de forma general tratan de los reconocimientos económicos y morales, además de reconocer el desempeño individual dentro de un equipo de trabajo. Así concluimos que a mayor grado de reducción de esas diferencias o niveles de insatisfacción, mayor será el desempeño y la actitud que funcionario muestre hacia la institución.

Por otra parte se debe tener en cuenta que las correlaciones se enfocan mucho a que es lo que los funcionarios desean entorno a las formas de reconocimientos y como mejorarían su desempeño si su insatisfacción disminuye.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez culminado todo el análisis de esta investigación y con los resultados obtenidos en las encuestas procedemos a plantear las conclusiones y recomendaciones finales para nuestra investigación.

### **5.1. CONCLUSIONES**

Esta investigación se ha basado en identificar dentro del Ministerio de Salud Pública – Planta Central las formas de reconocimientos actuales y deseadas por los funcionarios, además, de analizar el desempeño de los funcionarios y el impacto que las remuneraciones tienen en dicho desempeño. Debemos recordar que al ser una institución pública el sistema de recompensas y reconocimientos está legislada por la LOSEP, es por esto que al realizar el análisis se pudo identificar ciertas insatisfacciones por parte de los funcionarios.

Las formas de reconocimiento que la institución maneja se basan principalmente en una remuneración fija establecida por el tipo de contrato que tenga el funcionario, con esto se manifiesta que no se maneja actualmente una recompensa monetaria adicional si un funcionario llegase a cumplir con objetivos muy altos dentro de la institución, esto está regido por el decreto dictaminado en el año 2014 donde se suspendió la aplicación de la remuneración variable existente en el Ecuador (tomando en cuenta que esta remuneración podría depender por el nivel de eficiencia de funcionario medida por los indicadores de cada institución), hasta que se expidan otras normas técnicas que permitan evaluar de una forma nueva sus indicadores pertinentes para otorgar remuneraciones variables a todas las instituciones del sector público (Constitución, 2014).

Dentro del MSP – Planta Central se pudo identificar que además del reconocimiento monetario existen dos formas de reconocimiento que se maneja en un bajo nivel, estos son las promociones y los reconocimientos morales. Dentro de las promociones podemos decir que se encuentran los ascensos, mejoras en su ambiente laboral, contratos indefinidos o nombramientos si el caso fuese que un funcionario aun no lo tenga, esto genera una motivación adicional en el funcionario;

por su parte los reconocimientos morales es toda forma no económica de valorar los logros que alcance un funcionario dentro de la institución. Como mencionamos estas dos formas de reconocimiento han sido “olvidadas” dentro de la institución, si nos basamos en el análisis de los valores de las medias que se realizó anteriormente en esta investigación. Además se pudo analizar que el reconocimiento dentro de la institución se basa en los resultados que pueda llegar a tener un equipo de trabajo es decir, no se está haciendo un énfasis en analizar el funcionamiento de cada uno de los miembros de dicho grupo.

Esto nos indica que existen insatisfacciones dentro de la institución ya que al analizar las formas de reconocimiento más deseadas por los funcionarios, esto dentro de la segunda parte de la investigación, podemos mencionar que las promociones y los reconocimientos morales son lo que más desean los funcionarios que se aplique, es claro que la institución está descuidando este aspecto dentro de los funcionarios ya que si bien los estudios también muestran que desearían un mayor reconocimiento económico adicional, no es lo que más desean. Hay que tomar en cuenta también que los funcionarios desean mucho que los reconocimientos se les aplique en base a su desempeño individual y no solo grupal esto según los resultados obtenidos en la encuesta, recordemos que las medias en esta parte de la investigación estuvieron muy cercanas al límite superior, a diferencia de lo que se maneja actualmente, cuyas medias estaban casi en el límite inferior de la escala. Esto nos muestra que las insatisfacciones son muy altas dentro de las formas de reconocimiento.

Ahora bien basándonos en el tercer objetivo que era identificar el desempeño actual de los funcionarios podemos decir que no se registran altos niveles de desempeño, ya sea en su puesto y actividades diarias y personales, ni en colaboración con el área de trabajo donde se desenvuelve y menos aún con la actitud que ponen frente a las normas y directrices de la institución. Hay que mencionar que el desempeño se evaluó en base a tres dimensiones descritas anteriormente, en donde, los resultados de las muestras estuvieron muy por debajo del límite superior del rango establecido. Es aquí donde es imprescindible analizar si esto se debe a las deficiencias e insatisfacciones que se dan por las formas de reconocimiento. Según

los resultados que se analizaron en la cuarta parte de esta investigación nos damos cuenta muy claramente que existe un correlación inversamente proporcional muy fuerte entre este bajo nivel de desempeño y las formas de reconocimiento actual, en cambio se pudo observar que hay una correlación positiva entre los deseado por el funcionario y el desempeño, es decir, que si se llegase a mejorar las formas de reconocimiento muy probablemente los niveles de desempeño aumentarían dentro de la institución. Por último y para complementar se pudo observar que a mayor cantidad de solucionar las insatisfacciones, mejor será los niveles de desempeño, todo esto dentro de las tres dimensiones en las que se evaluó al desempeño.

Con todo lo dicho anteriormente podemos decir que si existe una relación entre las formas de reconocimiento y el desempeño laboral dentro del Ministerio de Salud Pública – Planta Central, respondiendo así a la hipótesis que se planteó dentro de esta investigación que era de identificar si existía o no una correlación. Con esto podemos decir que los niveles de desempeño laboral van a depender de las formas de reconocimiento que maneja la institución, concluyendo así que la variable dependiente para mi hipótesis es el desempeño laboral y la variable independiente será las formas de reconocimiento.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

La investigación nos ayudó a identificar deficiencias dentro del sistema de reconocimientos que maneja el Ministerio de Salud Pública – Planta Central, es por esto que se recomienda que se tomen en cuenta las formas en que los funcionarios quieren ser reconocidos, si bien está estipulado por decreto que no puede haber remuneraciones variables, nos dimos cuenta que eso es lo que más desean los funcionarios dentro de la institución. El ministerio sin ningún problema puede adoptar las dos opciones que se presentan, las promociones y los reconocimientos morales y de esta forma mejorar los niveles de desempeño que se presentan actualmente. Esta labor de cierta forma si se está presentando en la institución pero no en la magnitud o con la importancia que los funcionarios desearían, es por esto que tanto para la institución y como para los funcionarios no será un tema nuevo si se lo aplica más intensamente obteniendo así un beneficio tanto como para el personal en general como para el MSP – Plata Central.

Por otra parte también es necesario que la institución realice una evaluación de los niveles de desempeño tanto grupal como individual y de esta forma hacer los análisis que correspondan y tomar las decisiones necesarias. Si bien dijimos que los niveles de desempeño no son los deseados por ninguna organización, esto no significa que los funcionarios no se sientan identificados con la institución o que el esfuerzo que pongan en sus actividades sea bajo. Los niveles de desempeño según este estudio obedecen a un factor principal que es la forma que se maneja los reconocimientos.

Como podemos observar los resultados que se obtuvieron a lo largo de toda la investigación servirá mucho para el MSP – Planta Central y en pro de una mejora para todas las partes será importante tomar en cuenta todas las insatisfacciones que hoy por hoy se presentan en la institución y tratar de minimizarlas al máximo y de esta manera en un estudio posterior se evidencie que las mejoras han sido notables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alecoy, T. J. (2008). *Factores que influyen en el éxito personal comrendido sobre las iterrelaciones entre: la tipología humana, liderazgo y Cambios Social*. Santiago de Chile.
- Álvarez Vallina, N. (2010). Fijación y Reconocimiento del logro de normas. *Pedagogía Magna*, 139-148.
- Amdursky, S. J. (2002). Money Matters. *Salary Issues*, 39-41.
- Aspasu, Y. (1987). *The Importance of Value Structures in the Perception of Rewards by Industrial Salespersons*. Florida.
- Asociación de Buenos Empleadores. (s.f.). *AMCHAM*. Recuperado el Marzo de 2016, de AMCHAM:  
[http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA\\_ABE\\_RECONOCIMIENTO.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_RECONOCIMIENTO.pdf)
- Barceló, J. (2007). *Arqueología y Estadística*. Bellaterra: Servei de Publicacions.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies Limited*, 489-520.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*.
- Daley, D. M. (1998). An Overview of benefits for the public sector. *UCSF LIBRARY & CKM*, 5-22.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Acker, F. V. (2009). Development and Validation of the Work Effort Scale. *Vrije Universiteit Brussel*, 266-273.
- Dean, B. (2003). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho*. Barcelona: Gestion 2000.
- Ellenberger, J. N. (2000). The Battle over Workers compensation. *Baywood Publishing Co., Inc.*, 217-236.
- Frey, B. S. (1994). How Intrinsic Motivation Is Crowded Out and In. *Rationaly and Society*, 334-352.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Herrera, D. (2009). *Teorías Contemporáneas de la motivación*. Lima: Fondo Editorial.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.

- Holston, C., & Kleiner, B. (2015). Excellence in Reward Systems. *Franklin Business* , 29-40.
- Jung Yoon, H., Young Sung, S., Lee, J. N., & Kim, S. (2015). Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation. *Creativity Research Journal*, 383-393.
- Klor, E. F., Kube, S., Winter, E., & Zultan, R. (2014). Can higher rewards lead to less effort? Incentive reversal in teams. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72-83.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation. *European Accounting Review*, 591-621.
- Lawler, E. E., & Suttle, L. J. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 482-503.
- Ledvinka, C. B. (2008). The Enduring Importance of Public -Sector Compensation. *UNIVERSITY OF CALIFORNIA IRVINE*, 304-307.
- Llorens, J. J. (2015). FISCALLY DRIVEN COMPENSATION REFORM AND THREATS TO HUMAN CAPITAL CAPACITY IN THE PUBLIC SECTOR. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATION THEORY AND BEHAVIOR*, 22-46.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION*.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
- Manso into, J. F. (2002). El Legado de Frederick Irving Herberg. *REVISTA Universidad EAFIT No. 128*, 80-87.
- Marsden, D., & Richardson, R. (1994). *Performing for Pay? The Effects of 'Merit Pay' on Motivation in a Public Service*.
- Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, A., & Gorayeb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y morivacionales*. España: Universitat Jaume I.
- Perry, J. L. (1986). Merit Pay in the Public Sector. *UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN LIBRARY*, 57-69.
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (2003). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos* . Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.



- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Polaino, A., Cabanyes, J., & Del Pozo, A. (2003). *Fundamentos de Psicología de la Personalidad*. España: Rial, S.A.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Motivación Personal*. España: Vértice.
- Ramírez, A. (2014). *CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD LINDA VISTA DE LA UNIÑON MEXICANA DE CHIAPAS*.
- Ramos, V., & Unda, X. (s.f.). Modelo de las relaciones entre formas de recompensa y congruencia de valores en el sector publico.
- Reinharth, L., & Wahba, M. A. (1975). Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance. *City University of New York*, 520-537.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México : Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 1-16.
- Scekic, O., Truong, H. L., & Dustdar, S. (2013). Incentives and Rewarding in Social Computing. *communications of the acm*, 72-82.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (2004). THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY. *Academy of Management Review*, 379–387.
- Stuart Murray, T. K. (1978). MBO and Performance Linked Compensation in the Public Sector. *PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT*, 171-176.
- Vargas, J. A., & Aguilar, P. B. (2010). *Incentivos, productividad y formación del capital humano*. SINNCO.
- Waters, R., & Cox, T. (2011). Review CEO Compensation Philosophy to Stay Competitive. 12-15.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2014). Pay for Performance in the Public Sector- Benefits and (Hidden) costs. *Dalhousie University*, 387-412.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfacción and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Cirizenship and In-Role Behaviors. *Journal Of mangement*, 601-617.
- Wright, B. E. (2001). A review of the current literature and revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*., 559-586.

- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 745-756.
- Zapata Rotundo, G. J. (2010). Sistema de Incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento y Gestión*, 56-86.

## ANEXOS

### Anexo A- CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS DE RECONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS DE RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Las instituciones pueden utilizar diferentes formas en que reconocen el sobre cumplimiento en el desempeño de sus trabajadores. Estas formas pueden o no ser más efectivas en función de las expectativas que el trabajador tenga en relación a las mismas. El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de las expectativas asociadas al reconocimiento organizacional. Se incluye adicionalmente una autoevaluación sobre el desempeño para identificar mejoras basadas en las recompensas. Los datos recogidos son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.

Para completar el cuestionario se estima de 5 a 10 minutos de su tiempo

Le agradecemos de antemano su colaboración!

**\*Obligatorio**

#### CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (actuales)

Existen varias formas en que las organizaciones pueden establecer sistemas de reconocimiento a sus trabajadores. Por favor, seleccione a continuación aquellas QUE SE CORRESPONDEN con las prácticas de su organización en la medida en que Ud. esté de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones:

**1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (deseadas)**

Existen varias formas en que las organizaciones pueden establecer sistemas de reconocimiento a sus trabajadores. Por favor, seleccione a continuación aquellas QUE SE DEBERÍAN CORRESPONDER con las prácticas de su organización de acuerdo a su opinión

**1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobre cumplimos con el trabajo individual \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**3. En mi organización se debería recompensar cuando sobre cumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente

**7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales \***

- Desacuerdo total
- Gran desacuerdo
- Poco desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Concuerdo poco
- Concuerdo mucho
- Concuerdo totalmente



## **CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO**

El siguiente cuestionario tiene por objetivo realizar una autoevaluación de su desempeño en la organización. Por favor, seleccione a continuación aquellos elementos que mejor describen su desempeño actual. No hay preguntas buenas ni malas, solamente se requiere que RESPONDA CON TODA HONESTIDAD CÓMO SE COMPORTA DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN, teniendo en cuenta las opciones sugeridas:

### **1. Completa adecuadamente las tareas asignadas \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

### **2. Cumple con las responsabilidades especificadas en la descripción del puesto \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

### **3. Realiza las tareas que se esperan de acuerdo a su desempeño \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**4. Cumple con los requisitos formales asociados al desempeño del trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**5. Participa en actividades que afectan directamente a su evaluación de desempeño**

\*

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**6. Descuida aspectos del trabajo que está obligada a llevar a cabo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**7. Falla en cumplir sus obligaciones esenciales \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**8. Ayuda a otros que han estado ausentes al trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**9. Ayuda a otros que tienen sobrecarga de trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**10. Ayuda a su jefe inmediato a realizar su trabajo (sin esperar que se le solicite la ayuda) \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**11. Se toma tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de los compañeros de trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**12. Deja a un lado sus actividades para ayudar a nuevos empleados \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**13. Se interesa por el desempeño de otros empleados \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**14. Comparte información con compañeros de trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**15. Sobre cumple las normas de asistencia al trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**16. Avisa con antelación cuando no puede asistir al trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**17. Toma descansos laborales sin autorización \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**18. Utiliza gran parte del tiempo de trabajo en conversaciones personales por teléfono \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**19. Se queja de cosas insignificantes en el trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**20. Conserva y protege elementos que son propiedad de la organización \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**21. Sigue reglas informales existentes para mantener el orden en el trabajo \***

- Nunca lo hago
- Casi nunca lo hago
- A veces lo hago
- Casi siempre lo hago
- Siempre lo hago

**DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS**

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario. Le agradecemos de antemano su colaboración.

**Género: \***

- Masculino
- Femenino

**Edad: \***

.....

**Estado Civil: \***

- Soltero/a
- Casado/a
- Separado/a
- Divorciado/a
- Otro

**Nivel Académico: \***

- Educación Básica
- Educación Secundaria
- Educación Técnica o Tecnología
- Universidad Incompleta
- Universidad Completa
- Maestría
- Doctorado (PhD.)

**Profesión: \***

.....

**¿Tiene alguna discapacidad? \***

- No
- Si

**Auto identificación Étnica: \***

- Indígena
- Afro ecuatoriano/a
- Montubio/a
- Mestizo/a
- Blanco/a
- Otra

**Datos Relacionados con el Empleo**

**¿Qué tiempo lleva de servicio en la institución?: \***

- Entre 1 y 6 meses
- Entre 7 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 24 años
- 25 años o más
- Otro:

**¿Qué tipo de contrato tiene?: \***

**Relación Laboral/Tipo de Contrato**

.....