



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN EL  
RENDIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HAITIANA, EL CASO DE LOS  
EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN EXTERNA  
(MPCE)**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**WILNER PETIT-FRERE**

**PROFESOR GUÍA:  
CRISTIAN LEYTON NAVARRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER  
JULIO HASBÚN MANCILLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

# **RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

Por: WILNER PETIT-FRERE

Fecha: 2022

Profesor Guía: **CRISTIAN LEYTON NAVARRO**

## **ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN EL RENDIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HAITIANA, EL CASO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN EXTERNA (MPCE)**

En los últimos años, la gestión de la administración pública en Haití ha girado en torno a cómo introducir reformas en el sector público inspiradas en la Nueva Gestión Pública. De hecho, la administración pública haitiana se ha centrado casi exclusivamente en el sistema administrativo y arcaico, ignorando las nuevas alternativas que han surgido en el debate académico. Una de estas alternativas es el enfoque de la motivación de servicio público, que analiza cómo determinados factores intrínsecos, directamente asociados a la noción de servicio público, motivan el comportamiento de los empleados públicos. Este trabajo de investigación consiste a *analizar como la motivación de los funcionarios en el rendimiento de la administración pública haitiana, a partir del caso de los empleados del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE)*. El MPCE, que es un órgano de la rama ejecutiva de la administración central del Estado. Su misión es diseñar, dirigir y animar la planificación (el proceso de planificación) del desarrollo y coordinar la contribución exterior en apoyo del esfuerzo nacional de desarrollo.

Jiménez (2009) define la motivación laboral como uno de los conceptos más ampliamente estudiados para comprender el comportamiento de los individuos, es un factor fundamental en las instituciones, determinante para el logro de actividades laborales. Así pues, el estudio pretende determinar el nivel de motivación laboral de los empleados del MPCE e identificar los principales factores que influyen en este fenómeno, con el fin de promover la creación de valor público para ellos. A partir de una muestra no probabilística de 75 encuestados, y de una metodología de encuesta semiestructurada que se enviaron por correo electrónico al personal del MPCE se realizó un análisis bivariado y multivariado utilizando herramientas estadísticas en SPSS. Este estudio concluyó que la motivación laboral es un factor capaz de promover significativamente un mejor rendimiento laboral, aportando valor a su trabajo. Un personal más motivado presta un mejor servicio, independientemente de su posición en la cadena y a pesar de las deficiencias estructurales que pueda tener una institución en un país pobre.

Los datos de este estudio muestran que, a pesar de estas limitaciones, la motivación del personal está en consonancia con algunos de los estudios que ya se han realizado sobre este término. Sin embargo, influyen factores externos, como una mayor formación, una mejor percepción del trabajo en equipo, la percepción de una remuneración adecuada, la percepción de un buen entorno de trabajo, la percepción de la igualdad de oportunidades en los programas de promoción; y también factores internos, como la percepción de la seguridad y la estabilidad en el empleo, la resolución de situaciones complejas en equipo y la percepción del compromiso con el servicio público. Finalmente, los resultados de este estudio podrían utilizarse como herramienta de gestión para fomentar la motivación del servicio público como fuente de generación de mayor valor público y como enfoque útil para redefinir las políticas de recursos humanos en la administración pública haitiana.

## **DEDICATORIA**

- Al gran Arquitecto del Universo, por haberme dado la fuerza, la templanza y la sabiduría necesarias para la realización de esta tesis;

- A mis muy queridos padres, mi madre **Julanie Saint-Jean PETIT-FRERE** y mi padre, **Dener PETIT-FRERE** por su maravilloso acompañamiento desde mi infancia y también por haberme transmitido ciertos valores como el amor al trabajo, el respeto de los demás, el espíritu de combatividad y de progreso. También les agradezco los sacrificios que han hecho para permitirme ser lo que soy y lo que seré;

- Especialmente a mi esposa, **Lineda Paul PETIT-FRERE** por aportarme todo su inestimable apoyo tanto moral como psicológico en la consecución de este noble paso y también por todo su amor, su cariño inquebrantable pase lo que pase;

- A mi hijo, **Nollan Haniel G. PETIT-FRERE** por su apoyo y amor.

## AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no habría sido posible sin el apoyo incondicional y las agudas críticas de personas a las que quiero dar las gracias de todo corazón. Quisiera expresar mi gratitud al Gobierno de Chile, Quisiera expresar mi agradecimiento al Gobierno de Chile, que a través de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (**AGCID**) por su cooperación con el Gobierno de la República de Haití, especialmente al Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (**MPCE**), que me permitió recibir esta beca y completar mi Magíster en Gestión y Políticas Públicas (**MGPP**) en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (**FCFM**) de la Universidad de Chile.

También quisiera agradecer a la **Dra. María Pía Martín M.**, Directora del Programa de Magíster en Gestión y Políticas Públicas (MGPP) de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile, por su dinamismo, sentido de la responsabilidad, sentido del deber y disponibilidad, especialmente para los estudiantes haitianos.

Mi especial agradecimiento a mi director de tesis, el **Dr. Cristian Leyton N.** Subdirector del Programa de Maestría en Gestión y Políticas Públicas (MGPP) de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM), por su apoyo técnico en la realización de este trabajo y también por sus sabios y pertinentes consejos a lo largo del proceso, tanto en términos de comentarios como de críticas constructivas.

También doy las gracias a los miembros de mi comité de tesis, especialmente a **José Manuel Farías PEREIRA**, por sus acertados comentarios y recomendaciones. También me gustaría dar las gracias al equipo académico de los seminarios de tesis que siguieron nuestro trabajo de investigación y sugirieron reformulaciones.

Me gustaría dar las gracias al profesorado de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile por todos los conocimientos que me han proporcionado durante mi estancia.

Mi especial agradecimiento a los funcionarios y contractuales del MPCE que se pusieron a disposición para aportar valiosas ideas a este trabajo de investigación especialmente a mi compatriota **Andy BRENORD** por su apoyo.

Agradezco de manera especial a toda la promoción 2020-2021 del Máster en Gestión y Políticas Públicas (MGPP) de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM), su acogida, su comprensión y su sentido de la armonía.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS .....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<i>1.1. Antecedentes .....</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Problema de Investigación .....</i>	<i>4</i>
<i>1.3. Objetivo .....</i>	<i>4</i>
<i>1.4. Objetivo Específico .....</i>	<i>4</i>
<b>Capítulo 2: SITUACIÓN GENERAL EN HAITÍ.....</b>	<b>5</b>
<i>2.1. Problemas sociopolíticos. ....</i>	<i>5</i>
<i>2.2. Problemas Económicos. ....</i>	<i>5</i>
<i>2.3. Problemas de salud.....</i>	<i>6</i>
<i>2.4. Problemas en el sector agrícola. ....</i>	<i>6</i>
<b>Capítulo 3: ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO CENTRAL: BREVE CARACTERIZACIÓN. ....</b>	<b>7</b>
<i>3.1. La Oficina de Gestión y Recursos Humanos (OMRH) .....</i>	<i>8</i>
3.1.1. Misión; .....	8
3.1.2. Visión; .....	8
<i>3.2. Presentación del Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (MPCE) .....</i>	<i>8</i>
3.2.1. Historial .....	8
3.2.2. Marco jurídico.....	9
3.2.3. Misión.....	10
3.2.4. Asignaciones y Funciones .....	11
3.2.5. Estructura Organizativa del MPCE .....	12
3.2.6. Estructuras Centrales de MPCE: .....	13
3.2.7. Prácticas del MPCE de motivación laboral .....	15
3.2.8. Relevancia de la investigación .....	16
<b>Capítulo 4: MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>18</b>
<i>4.1. Primeras teorías de la motivación .....</i>	<i>18</i>
<i>4.2. Teorías de las motivaciones para trabajar .....</i>	<i>19</i>
4.2.1. La teoría ERD (Existencia, Relación y Desarrollo) .....	19
4.2.2. La Teoría de la fijación de objetivos.....	19
4.2.3. La Teoría de Skinner .....	19
4.2.4. La Teoría de las necesidades, según Maslow .....	20

4.3. Motivación Laboral .....	21
4.4. Desempeño Laboral .....	25
4.5. Factores de Motivación .....	27
4.6 Factores intrínsecos o internos .....	28
4.7 Factores extrínsecos o externos .....	29
<b>Capítulo 5: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>30</b>
5.1. Encuestas Semiestructuradas en Investigaciones de Motivación Laboral .....	30
5.2. Método Estadístico Descriptivo .....	30
5.3. Recolección de Datos .....	31
<b>Capítulo 6: PROCESO DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>31</b>
6.1. Reclutamiento de Participantes y Selección Muestral. ....	32
<b>6.2. Encuesta de la motivación laboral.....</b>	<b>32</b>
<b>6.3. Estructura de la Recolección y medición de datos.....</b>	<b>33</b>
6.3.1. Población del estudio .....	33
6.3.2. Toma de muestras .....	33
6.3.3 Criterios de selección .....	33
6.3.4 Recolección y medición de datos .....	34
<b>Capítulo 7: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
7.1. <i>Objetivo específico 1: Analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados de MPCE</i> .....	45
7.2. <i>Objetivo específico 2: Determinar el nivel de motivación laboral de los empleados del MPCE.</i> .....	51
7.4. <i>Discusión sobre los resultados de la investigación</i> .....	54
7.4.1. Resultados de factores de motivación laboral interna .....	55
7.4.2. Resultados de factores de motivación laboral externa .....	55
7.4.3. Resultados de factores de desempeño laboral.....	56
7.4.4. Resultados de estadísticos descriptivos, dispersión estándar y media. ....	57
<b>Capítulo 8. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
I- <i>Motivación a través de los métodos de gestión;</i> .....	58
I-1. Comunicación .....	58
I-2. Reconocimiento en el trabajo .....	59
II. <i>Motivación a través de las condiciones de remuneración</i> .....	59
III. <i>Motivación a través de las condiciones de trabajo</i> .....	59
III-1. Calidad del clima social .....	59
III-2. Convivencia en el trabajo .....	60
<b>Capítulo 9. CONCLUSION.....</b>	<b>60</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>
ANEXO A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
ANEXO B: SINTAXIS /SPSS.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Descripción física de personal por Área de la sede</i>	14
<i>Tabla 2: Distribución física de personal por Área de la sede/departamento</i>	14
<i>Tabla 3: Relación de datos sobre la oferta de beca a través la cooperación externa</i>	16
<i>Tabla 4: Distribución personal por genero</i>	16
<i>Tabla 5: Relación de funcionarios por categoría y género</i>	16
<i>Tabla 6: Funcionarios por edad</i>	17
Tabla 7: Funcionarios según años de servicio	17
Tabla 8: Medida global de evaluación de desempeño	26
Tabla 9: Funcionarios seleccionado según Criterios de selección	34
Tabla 10: Género de los funcionarios	35
Tabla 11: Edad en tramos de los funcionarios	35
Tabla 12: Categoría de puesto de los funcionarios	36
Tabla 13: Nivel de antigüedad de los funcionarios	36
Tabla 14: Programas para motivar los funcionarios	37
Tabla 15: Programas de capacitación para profundizar habilidades de los funcionarios	38
Tabla 16: Criterios de evaluación del desempeño en el MPCE	38
Tabla 17: Evaluación del desempeño para mejorar debilidades en el MPCE	38
Tabla 18: El MPCE se coordina adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos	39
Tabla 19: Mi responsable me felicita cuando hace buen un trabajo	39
Tabla 20: Temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse	40
Tabla 21: Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este ministerio	40
Tabla 22: Los beneficios económicos en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas	41
Tabla 23: Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios	41
Tabla 24: El MPCE es una fuente de estrés para los funcionarios	42
Tabla 25: Participó como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar del ciudadano	42
Tabla 26: Ejecutó las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad	43
Tabla 27: Ejecutó la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales	43
Tabla 28: Participación de los funcionarios en los éxitos y fracasos en el lugar de trabajo	44
Tabla 29: No siento que el trabajo que hago sea apreciado	44
Tabla 30: permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público	44
Tabla 31: Me siento seguro y estable en mi empleo	45
Tabla 32: Los funcionarios están consciente de los criterios que califican la evaluación de desempeño en su lugar de trabajo, según categoría de puesto	45
Tabla 33: Los criterios de la evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles, según categoría de puesto	46
Tabla 34: La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, según categoría de puesto	46
Tabla 35: Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según categoría de puesto	47
Tabla 36: El MPCE está comprometida en programas para motivar sus funcionarios, según categoría de puesto	47
Tabla 37: Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de bienestar de los ciudadanos, según categoría de puesto	48

Tabla 38: Permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público, según categoría de puesto.....	48
Tabla 39: Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales, según categoría de puesto .....	48
Tabla 40: Me siento seguro y estable en mi empleo, según categoría de puesto.....	49
Tabla 41: La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, según antigüedad.....	49
Tabla 42: Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según antigüedad.....	50
Tabla 43: Medición de la escala de Likert.....	51
Tabla 44: Resumen de las variables componen cada índice.....	51
Tabla 45: Índice de motivación laboral externa, según categoría de puesto .....	52
Tabla 46: Índice de motivación laboral interna, según categoría de puesto .....	52
Tabla 47: Índice de desempeño laboral, según categoría de puesto .....	53
Tabla 48: Estadísticos descriptivos.....	53
Tabla 49: Tabla cruzada personalizada de Índices de motivación media*categoría de puesto .....	54
Tabla 50: Tabla del proceso de comunicación para motivar los funcionarios.....	58



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figure 1: Plan interaction of planning of development 2030</i> .....	10
Figure 2: Organigrama del MPCE en Francés.....	12
Figure 3: Distribución del personal por área de sede dentro el MPCE.....	15
Figure 4: Pirámide de ABRAHAM Maslow .....	20
Figure 5: Etapas del método estadístico descriptivo.....	31

## **Capítulo 1: INTRODUCCIÓN**

El Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE) es una división administrativa del gobierno haitiano que está bajo la responsabilidad de un ministro, y fue creado por el Decreto del 10 de febrero de 1989 (ref. Le Moniteur del 16 de febrero de 1989, n° 13-A), antes Ministerio de Planificación. Es un órgano del poder ejecutivo de la "Administración Central del Estado". La misión del MPCE es concebir, pilotar y animar la planificación (el proceso de planificación) del desarrollo y coordinar la contribución externa en apoyo del esfuerzo nacional de desarrollo.

Esta investigación se inscribe en la línea de estudios de gestión pública con un tema que ha demostrado ser de gran interés para las instituciones y organizaciones públicas y privadas en general, el tema clave de esta investigación es la motivación laboral de los funcionarios del Estado. Porque según Gao, 2015, "La investigación de la motivación del servicio público proporciona recomendaciones para la gestión pública, como equilibrar adecuadamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas en las organizaciones públicas y reclutar personas que posean un alto nivel de motivación del servicio público." Así, Jiménez (2009), define que la motivación laboral es uno de los conceptos más estudiados para entender el comportamiento de los individuos, es un factor fundamental en las instituciones, determinante para el logro de las actividades laborales. La motivación laboral juega un papel fundamental en la gestión de los funcionarios públicos, influyendo en el rendimiento de los trabajadores y en la consecución de mejores resultados en las instituciones.

El presente trabajo se propone analizar la motivación de los funcionarios del MPCE en Haití. La base de la metodología utilizada son las encuestas realizadas directamente a los funcionarios, que permitieron un estudio de caso real y práctico sobre uno de los conceptos técnicos más fiables posibles para analizar mejor el rendimiento de sus funcionarios. De ahí que el objetivo principal de esta investigación sea analizar cómo la motivación de los funcionarios afecta al rendimiento de la administración pública haitiana, partiendo del caso de los empleados del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE). Y se propone la pregunta de investigación adecuada: ¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios públicos del MPCE? y ¿Cómo esta impacta en su rendimiento?

Esta investigación se divide en los antecedentes contextuales del sistema de planificación y la cooperación externa, seguida del marco conceptual con el desarrollo de los temas de motivación laboral, rendimiento laboral y factores de motivación. En el marco metodológico, se presentan los conceptos utilizados para el análisis, seguidos de los tratamientos metodológicos y, por último, los resultados esperados obtenidos.

### **1.1. Antecedentes**

Haití es un estado de las Antillas Mayores, que ocupa el tercio occidental de la isla de La Española con una superficie de 27750 km<sup>2</sup>, es el primer estado negro de los tiempos modernos y el segundo

estado independiente de América (después de Estados Unidos). Haití es el único territorio francófono independiente del Caribe y es conocido como la "Perla de las Antillas" desde la época colonial. Después de haber sido uno de los principales destinos del Caribe entre los años 50 y 70, ahora es el país con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) más bajo de la región, con un 0,498 (168°) de 189 países (OCHA, 2020<sup>1</sup> ; PNUD, 2018<sup>2</sup>). Este indicador refleja el nivel de pobreza en el país, que es consecuencia de un conjunto de debilidades organizativas y estructurales que el país ha experimentado durante más de varias décadas.

En Haití, la situación de crisis sociopolítica es recurrente y perturba los esfuerzos de las autoridades gubernamentales para satisfacer las necesidades más básicas de las personas más vulnerables. Según el último análisis del Índice de Precios al Consumo (IPC)<sup>3</sup> Para el periodo de marzo a junio de 2022, 1,32 millones de haitianos (13% de la población analizada) están clasificados como Emergencia (Fase 4 de la IPC) y 3,18 millones de personas (32%) como Crisis (Fase 3 de la IPC), es decir, 4,5 millones de personas (45%) que necesitan ayuda urgente. Además, cuatro zonas están clasificadas como de emergencia (fase 4 de la IPC), entre ellas la parte costera del departamento del Sur (Sur HT08), la parte baja del Noroeste (Noroeste HT01) y el altiplano (Centro HT03), así como las zonas pobres y muy pobres de Cité-Soleil<sup>4</sup>. El resto del país sigue presentando una situación general de inseguridad alimentaria de crisis (fase 3 del IPC). Se trata de una situación alarmante que se agrava en relación con el actual contexto social, económico y político.

Según la constitución haitiana de 1987, las instituciones de la República de Haití se basan en un régimen democrático establecido por tres (3) poderes del Estado: el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. La misión conjunta de estos poderes es garantizar el respeto y la ejecución de la Constitución, asegurar el buen funcionamiento de los poderes públicos y garantizar la ejecución de las decisiones judiciales. En definitiva, garantizar el desarrollo sostenible del país a través de sus distintas instituciones / ministerios de Estado. Según las conclusiones anteriores en cuanto a los indicadores de desarrollo, las distintas instituciones estatales no han sido capaces de cumplir sus objetivos de desarrollo sostenible, especialmente el Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE)<sup>5</sup> cuya misión general es dirigir el desarrollo del país.

Los resultados anteriores sobre la situación económica y social reflejan la incapacidad de las instituciones estatales del país para cumplir con sus requisitos y satisfacer los indicadores de desarrollo del país, especialmente el MPCE, que debería haber sido uno de los primeros ministerios, por su misión, para poder promover el desarrollo del país.

Como respuesta, las autoridades han propuesto algunas herramientas como: el Decreto de 13 de octubre de 1983 por el que se establecen los Procedimientos y Modalidades de Nombramiento de Funcionarios, centrado en los requisitos y la conducta que deben adoptar los funcionarios en sus funciones.

---

<sup>1</sup> OCHA. *Resumen de las necesidades humanitarias Haití*, OCHA, enero 2020.  
<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Ha%C3%AFti%20Aper%C3%A7u%20des%20Besoins%20Humanitaires%202020.pdf>.

<sup>2</sup> PNUD. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano*.

<sup>3</sup> [https://www.ipcinfo.org/fileadmin/user\\_upload/ipcinfo/docs/IPC\\_Haiti\\_Acute\\_Food\\_Insec\\_Update\\_2022MarJun\\_Report\\_French.pdf](https://www.ipcinfo.org/fileadmin/user_upload/ipcinfo/docs/IPC_Haiti_Acute_Food_Insec_Update_2022MarJun_Report_French.pdf)

<sup>4</sup> Una comuna situada en el departamento occidental del país.

<sup>5</sup> El MPCE es una división administrativa del gobierno haitiano situada bajo la autoridad del Ministerio de Planificación y Cooperación Externa. Fue creado por el Decreto de 10 de febrero de 1989 (ref. *Le Moniteur* de 16 de febrero de 1989, n° 13-A).

- El Decreto de 22 de febrero de 1985 sobre la creación, organización y funcionamiento del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, **que promueve la formación continua de los funcionarios, que se considera como una fuente de motivación.**
- El Decreto de 17 de mayo de 2005 sobre la Organización de la Administración Central del Estado, en sus artículos 110 y 113, crea la Oficina de Gestión y Recursos Humanos como **Órgano de Coordinación Estratégica para la renovación de la gestión pública y la modernización de la Administración y la Función Pública;**
- Decreto sobre la organización y el funcionamiento de la Oficina de Gestión y Recursos Humanos (OMRH), 2009 en su artículo 3.6. define las atribuciones clave relacionadas con la motivación de los funcionarios públicos haitianos;
  - a- **la clasificación de los puestos de trabajo y la remuneración de los titulares de los mismos en la Administración Pública Servicio público.**
  - b- **el establecimiento de marcos de gestión relativos, entre otros, a la planificación de los recursos humanos, la gestión de los contratos y la evaluación del rendimiento en la función pública.**
- El decreto de 02 de febrero de 2016, sobre la reorganización del Ministerio de Planificación y Cooperación Externa donde creaba el departamento de recursos humanos; que tiene como principal cometido la gestión global del personal del MPCE, incluyendo la contratación, integración y evaluación del personal, la formación y el desarrollo de los agentes públicos; y todo lo relacionado con el bienestar de los empleados, su seguridad y su salud.

Estas diferentes herramientas han existido, pero no funcionan porque los organismos implicados no dominan realmente el perfil y las diferentes demandas de los funcionarios.

Por tanto, este ministerio, que siempre ha sido codiciado por los políticos por sus dos carteras financieras, se enfrenta a una serie de problemas desde 1990 debido a la gestión de los recursos humanos, un problema que afecta la motivación de los empleados del ministerio y a pesar de todo esto, el ministerio no tiene hasta la fecha ningún programa de apoyo para reforzar la motivación de sus empleados. Según el economista da MATHA<sup>6</sup> (2002) "los recursos humanos constituyen en la actualidad la base más segura para cualquier crecimiento cualitativo y cuantitativo de la economía". Y según las siguientes investigaciones y autores, la motivación laboral tiene una correlación positiva con el desempeño de la administración pública; *“Los intentos de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones del sector público es hasta qué punto los gobiernos pueden tener éxito en reclutar, retener y recompensar a los trabajadores bien motivados y comprometidos con el logro de los objetivos de la organización (Norris Pippa , 2003, p-73), La investigación de la motivación del servicio público proporciona recomendaciones para la gestión pública, como equilibrar adecuadamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas en las organizaciones públicas y reclutar personas que posean un alto nivel de motivación del servicio público (Gao J. 2015, p-126), Todos los*

---

<sup>6</sup> MATHA Raymond (2002): “Gestión de recursos humanos y gestión de medios”.

*administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación (GORDON 1997, p-114) y La relación entre motivación de servicio público y desempeño también ha sido reafirmada por otros estudios como el de (Miao et al. 2019, p-79) quienes analizaron en China los mecanismos a través de los cuales la motivación de servicio público incidía en el desempeño. Confirmaron el efecto moderador de la identificación organizacional entre motivación de servicio público y altos niveles de desempeño. Asimismo, es posible mencionar el estudio desarrollado por Stefurak et al. (2020, p-600) quienes probaron en el sector público de Alemania que las dimensiones de motivación de servicio público que se relacionan de manera directa con los resultados, son específicamente el compromiso con el interés público y la compasión, las cuales explicarían de mejor manera los efectos de la motivación de servicio público en el desempeño.”* por lo tanto, el problema de la motivación se puede plantear ya que el MPCE no puede cumplir con su misión de desarrollo o servir al país adecuadamente. En resumen, se desprende que los recursos humanos "hacen funcionar todos los demás recursos", ya sean financieros, materiales o técnicos. Según HELLRIEGEL<sup>7</sup> et al (1992, p-347), "la motivación es una predisposición a actuar de forma orientada a un objetivo". La motivación laboral es un elemento que ha demostrado ser fundamental en el ámbito del trabajo institucional, ya que desempeña un papel destacado en la gestión de los funcionarios en el mundo del trabajo. Influye en el rendimiento de los trabajadores y en la obtención de mejores resultados en las organizaciones. Miambo (2016) sostiene que un funcionario motivado que disfruta de su trabajo, lo transmite y se complace en servir bien a sus usuarios. de hecho, en un intento de comprender mejor el impacto de la motivación en el rendimiento de las instituciones estatales. Se realizó este estudio cuyo tema es "el análisis de la motivación de los funcionarios en el rendimiento de la administración pública haitiana, caso de los empleados del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE)".

## **1.2. Problema de Investigación**

Dado que un problema de investigación es el desfase entre lo que se conoce y lo que se pretendía conocer sobre un fenómeno determinado, y que todo problema de investigación debe pertenecer a una problemática concreta, y se considera que la pregunta de investigación de un estudio es el elemento central que establece la investigación y los experimentos. Se trata de una cuestión problemática propia del ámbito científico que tiene un papel y un lugar bien definidos en el estudio.

Entonces una pregunta de esta investigación: “¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los funcionarios públicos del MPCE? y cómo esta impacta en su rendimiento?”

## **1.3. Objetivo**

Analizar como la motivación de los funcionarios en el rendimiento de la administración pública haitiana, a partir del caso de los empleados del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE).

## **1.4. Objetivo Específico**

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados de MPCE
2. Determinar el nivel de motivación laboral de los empleados del MPCE.

---

<sup>7</sup> HELLRIEGEL D. et al (1992:347), Gestión de organizaciones: 2ª Edición, Edición de Boeck.

3. Formular posibles recomendaciones para enfrentar algunas de las deficiencias observadas.

## **Capítulo 2: SITUACIÓN GENERAL EN HAITÍ.**

Haití, país caribeño, es el menos avanzado de todos los países del Mar Caribe, todos sus indicadores de desarrollo están en rojo y muchas autoridades y observadores se preguntan qué estrategia debe adoptarse para impulsar el desarrollo de este país que atraviesa perpetuamente situaciones socioeconómicas y políticas sin respiro.

### **2.1. Problemas sociopolíticos.**

Se han consultado numerosos documentos para hacer un análisis sucinto de las crisis sociopolíticas haitianas durante el periodo posterior a la dictadura hasta la actualidad. Desde 1986, ha existido un deterioro diario de la situación sociopolítica del país bajo la mirada perversa y sádica de los responsables políticos y de la comunidad internacional. Según datos del informe de IDEA Internacional (2014), desde la caída de Duvalier, el país ha experimentado una inestabilidad política sin precedentes que podría deberse a la falta de legitimidad de los presidentes haitianos, ninguno de los cuales ha sido elegido legítimamente en relación con el número de votantes registrados. Suelen imponerse por la amenaza popular o por la fuerza de las armas de los movimientos populares armados. Esta situación puede deberse a los efectos combinados del resurgimiento de las viejas rivalidades ideológicas entre las clases negra y mulata y los movimientos populares por el poder político y económico. El miserabilismo de la sociedad haitiana y las debilidades estructurales e institucionales han tenido consecuencias perjudiciales para el funcionamiento del país. Esta situación ha provocado el caos y la inseguridad generalizada hasta el punto de que todos los organismos de derechos humanos están preocupados. En los últimos años se han denunciado con frecuencia crímenes, secuestros, ataques violentos y secuestros de vehículos en el país, como por ejemplo, según el informe de la RNDDH<sup>8</sup>, Entre el 17 de junio de 2021 y el 6 de junio de 2022, al menos cuarenta y cuatro (44) oficiales de la PNH fueron asesinados, veintiuno (21) de ellos sólo entre el 1 de enero y el 6 de junio de 2022, un promedio de cuatro (4) oficiales por mes. Se registraron al menos once (11) ataques armados contra comisarías y patrullas fijas o móviles. Así, la Policía Nacional de Haití (PNH) no puede asegurar su misión de "proteger vidas y bienes", por su propia cuenta. Y según el Diario de Haití, "no se denuncian todos los secuestros y homicidios dolosos, pero la Policía Nacional de Haití aún registró 540 casos de secuestro entre el 1 de enero y el 31 de mayo de 2022 (un aumento del 36,4%), frente a los 396 de los últimos cinco meses de 2021, mientras que el número de homicidios dolosos aumentó un 17%, pasando de 668 en los últimos cinco meses de 2021 a 782 en los primeros cinco meses de 2022"<sup>9</sup>

### **2.2. Problemas Económicos.**

La crisis política debida a la ausencia del Parlamento y las convulsiones sociopolíticas han contribuido a impedir que se vote un nuevo presupuesto desde el ejercicio 2016-2017. Una situación que ha

---

<sup>8</sup> Red Nacional de Defensa de los Derechos Humanos (RNDDH), informe a favor de las condiciones de trabajo de los policías haitianos con motivo del 27º aniversario de la PNH, 10 de junio de 2022

<sup>9</sup> <https://lenouvelliste.com/article/236489/ONU-AU-MOINS-782-HOMICIDES-ET-540-CAS-DE-KIDNAPPING-POUR-LES-CINQ-PREMIERS-MOIS-DE-LANNEE-2022-EN-HAITI>

perjudicado gravemente la situación económica del país. Esta última se agrava a un ritmo exponencial, dados los desequilibrios presupuestarios haitianos y la escasa eficacia del Estado en la gestión de los recursos necesarios. Desde 2019 hasta incluso antes de la pandemia de coronavirus en Haití en junio de 2022, la economía experimentó un crecimiento negativo del PIB del 0,9% en 2019, 1,8% en 2020, 2,2% en 2021 y que debería mantenerse estable en el 2,1% en 2022, según el Banco Mundial citado en el informe de la agencia adocc<sup>10</sup>. Además, la tasa media de desempleo en Haití es del 25% en 2021 (Banco Mundial). La pobreza está muy extendida en el país: el 70% de la población vive con menos de 2 dólares al día y el 50% con menos de 1 dólar. El desempleo y el subempleo afectan al 60% de la población, pero el sector informal representa el 80% del empleo total. Una crisis cambiaria con una inflación galopante amplifica la situación de los hogares haitianos que sufren inseguridad alimentaria y según un informe de la FAO (2019). Haití encabeza la lista de países de la región del Caribe en situación de inseguridad alimentaria. Con tanto miedo, incertidumbre y preocupación, la situación sigue siendo inestable.

### **2.3. Problemas de salud.**

En el pasado, el sector sanitario recibía entre el 9 y el 14% del presupuesto total del gobierno. Con el tiempo, su parte del presupuesto se ha reducido considerablemente. En comparación con el porcentaje medio del presupuesto de los países de la región del Caribe en el sector de la salud, que se ha estabilizado entre el 12% y el 13%, el presupuesto de Haití entre 2000 y 2005 supuso una media del 14% del presupuesto general del Estado. También hubo un descenso casi continuo desde 2006 (12,6%) hasta 2012 (3,4%) y luego un ligero aumento hasta el 6,1% en 2013 y 2014, muy por debajo del porcentaje recomendado por la Declaración de Abuja, que ronda el 15%. (Banco Mundial, 2017). En términos de infraestructura de agua y saneamiento, Haití es el país más desfavorecido de las Américas según el Banco Mundial (2020). Otro informe del Banco Mundial (2020) consultado en línea muestra que Haití es el cuarto país más urbanizado de América Latina y el Caribe. La urbanización se ha producido de forma desordenada y no regulada, lo que ha dado lugar a ciudades superpobladas, barrios marginales y hacinamiento en viviendas inadecuadas. La gestión del coronavirus requiere buenas prácticas de higiene regulares y el respeto de las normas de distanciamiento social. Ante esta situación de catástrofes naturales recurrentes y crisis económicas preocupantes, la población haitiana se enfrenta a amenazas incommensurables en materia de atención sanitaria, no solo por la caída de la financiación externa y las escasas aportaciones gubernamentales, sino también por la falta de profesionales sanitarios de calidad (Banco Mundial, 2016). Según la misma fuente, Haití es sin duda uno de los países más vulnerables del hemisferio en materia de salud. En relación con la evolución de la pandemia de coronavirus y el fallido sistema de Haití, sigue preocupando la capacidad de este país para hacerle frente debido a la fragilidad de su sistema sanitario.

### **2.4. Problemas en el sector agrícola.**

Los problemas a los que se enfrenta el sector agrícola son complejos. Además de estar expuesto a un espectro de catástrofes naturales que podrían deberse a las manifestaciones del cambio climático, sobre todo en relación con su posición, el sector se enfrenta a otras limitaciones como el déficit de

---

<sup>10</sup> <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/haiti/economie-3>

gobernanza, la baja productividad y la política neoliberal aplicada por los gobiernos haitianos desde los años ochenta, que pone de rodillas a los productores locales. Haití es sin duda uno de los países más expuestos a los riesgos climáticos. Esto ha tenido un gran impacto en la producción agrícola haitiana durante años. Según el FIDA (2012), se considera que la agricultura es el sector más afectado por las catástrofes relacionadas con el clima, no solo por su dependencia del clima sino también por el nivel de vulnerabilidad de los agricultores haitianos. Sin embargo, según datos del Banco Mundial (2019), la agricultura es el pilar de la economía haitiana con un porcentaje de empleo de casi el 57%.

### **Capítulo 3: ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO CENTRAL: BREVE CARACTERIZACIÓN.**

La Administración Pública Nacional es el instrumento a través del cual el Estado ejecuta sus misiones y objetivos. Para garantizar su buen funcionamiento, debe estructurarse de forma que se gestione con honestidad y eficacia. Está formado por todos los órganos, instituciones y servicios públicos creados por la Constitución y las leyes de la República y dividido en Administración del Estado y Administración de las Comunidades Territoriales.

La Administración Central del Estado participa en la determinación de los objetivos de los Servicios Desconcentrados, la apreciación de sus necesidades y la distribución de los medios asignados para su funcionamiento, la aportación de la asistencia técnica que requieran y la evaluación de su rendimiento. *Artículo 6 del Decreto de 17 de mayo de 2005* sobre la Organización de la Administración Central del Estado. Y siguiendo las prescripciones de la Constitución y "los principios generales de la administración pública obligan a los poderes públicos a garantizar y asegurar a todos los ciudadanos;

- a. La participación ciudadana en el proceso de gestión de los asuntos públicos en todos los niveles de la vida administrativa, nacional, regional y local.
- b. El derecho a los servicios públicos destinados a satisfacer una necesidad de interés general;
- c. El derecho al funcionamiento regular y permanente de los servicios públicos;
- d. La igualdad de acceso a los servicios públicos, en particular mediante la desconcentración y la descentralización de las estructuras administrativas a nivel de las autoridades locales.

La Administración Central del Estado engloba a los tres poderes generadores del sistema democrático, en particular los Órganos del Poder Ejecutivo, que son los relevantes en el marco de este estudio, estos órganos cuya misión es formular y dar la orientación general de las políticas públicas, elaboran proyectos de ley y reglamentos, preparan las decisiones del Gobierno y participan en su ejecución. Según el *artículo 14 del mismo decreto*, los órganos del Poder Ejecutivo son la Presidencia, la Oficina del Primer Ministro, el Consejo de Ministros y los Ministerios. En este estudio, lo más importante es la estructura de los Ministerios.

Por lo tanto, el Ministerio es un órgano administrativo que cumple las misiones del Estado. El Ministerio agrupa estructuras administrativas situadas bajo la autoridad jerárquica de un Ministro. Cada Ministerio es responsable de formular su política sectorial en el marco de la política general definida por el Jefe de Gobierno. Asegura la regulación y el control de cualquier acción pública o privada dentro de su ámbito de competencia.

En relación con este estudio es importante mencionar la institución responsable de trabajar en el nivel de bienestar y satisfacción de los empleados estatales.



### **3.1. La Oficina de Gestión y Recursos Humanos (OMRH)**

La Oficina de Gestión y Recursos Humanos (OMRH) es un organismo público regulador creado para supervisar la gestión de los recursos humanos que evolucionan en su seno, controlar y vigilar la aplicación de las leyes y reglamentos que la rigen y apoyar a los ministerios y otras entidades administrativas a las que sirve para mejorar la gestión de su personal. El OMRH aparece, así como la herramienta institucional de que dispone el Ejecutivo para llevar a cabo la política de desarrollo de los recursos humanos de la Administración Pública. La OMRH también tiene la misión de trabajar en el fortalecimiento de la administración pública haitiana, por lo que se encarga de asesorar al Gobierno de la República y de apoyar a los ministerios y demás organismos públicos interesados en el desarrollo y la aplicación de proyectos de reforma estructural y de gestión destinados a mejorar su eficacia, a aumentar la racionalización del aparato administrativo nacional, a agilizar y simplificar los procedimientos administrativos, a prestar mejores servicios públicos a la población y a utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Es, en este caso, el instrumento preferido del Estado para tomar decisiones y para sus acciones de modernización. *Los artículos 108, 109, 110 y 113 del Decreto de 17 de mayo de 2005* sobre la organización de la Administración Central del Estado se limitan a determinar el marco jurídico de la OMRH, así como su posición institucional, que la sitúa bajo la autoridad directa del Primer Ministro.

#### **3.1.1. Misión;**

Bajo la autoridad jerárquica del Primer Ministro, la Oficina de Gestión y Recursos Humanos tiene la misión de dirigir y coordinar la acción gubernamental relativa a la organización, el funcionamiento, el rendimiento, el desarrollo y la eficacia de la Administración y la función pública.

#### **3.1.2. Visión;**

Dotar al país de una administración pública moderna, eficiente, honesta e imparcial al servicio de los ciudadanos y del interés general, capaz de ganarse la confianza de la población y de preservar el Estado de Derecho.

### **3.2. Presentación del Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (MPCE)**

#### **3.2.1. Historial<sup>11</sup>**

La evolución de la planificación en Haití puede resumirse en tres grandes períodos históricos:

- El primer periodo de arranque, que se extiende desde las secuelas de la revolución de 1946 hasta el primer Plan Quinquenal 1971-1976 y se caracteriza, durante los años 60 y 70, por un régimen político autoritario y cerrado al exterior. Este período corresponde a la generalización de la planificación como instrumento de racionalización del uso de los recursos disponibles ante el importante deterioro de las condiciones económicas internacionales y el surgimiento de nuevas condiciones sociopolíticas en los países de América Latina y el Caribe. Haití no escapó a esta tendencia, ya que fue durante este periodo cuando se creó una Oficina de Planificación en Haití.

---

<sup>11</sup>Source : Site officiel du MPCE : [mpce.gouv.ht](http://mpce.gouv.ht)

La Constitución de 1957 estableció el uso de la planificación en Haití mediante la creación del Grand Conseil Technique des Ressources Naturelles et du Développement Economique (Gran Consejo Técnico de los Recursos Naturales y del Desarrollo Económico), que se creó en 1958 con la misión de elaborar planes para desarrollar, diversificar y aumentar la producción nacional.

Luego, en 1962, 1963 y 1965 respectivamente, se creó el Consejo Permanente de Acción para la Liberación Económica, con la misión de realizar estudios, orientar y administrar los ingresos y gastos del Estado, cuya acción decisiva, además de la realización de algunos proyectos específicos de desarrollo, fue la de sentar las bases del Sistema de Contabilidad Nacional y de establecer las bases del desarrollo económico y social del país; el Consejo Nacional de Desarrollo y Planificación (CONADEP), cuya función era orientar y supervisar los trabajos de planificación económica y social, en conjunto con los departamentos ministeriales y los organismos autónomos, controlar la ejecución del Plan y preparar el presupuesto de desarrollo para la ejecución del Plan de Emergencia Económica y Social la Comisión Nacional de Desarrollo y Planificación, que de 1968 a 1970 elaboró un Plan de Acción Económica y Social anual, cuya prioridad era el fortalecimiento de las infraestructuras, y a partir de 1971 el Primer Plan Quinquenal de Desarrollo 1971-1976.

- El segundo periodo de institucionalización y expansión de la planificación a escala nacional, con una deliberada apertura al mercado comercial y financiero internacional, se caracterizó por la creación de la Oficina Central de Planificación y las Unidades de Planificación Sectorial como órganos técnicos del Consejo. Fue entonces cuando se elaboró el segundo plan quinquenal 1976-1981 con objetivos a largo, medio y corto plazo, a saber, la distribución racional de la población en un territorio convenientemente desarrollado, la búsqueda de un crecimiento acelerado de la economía mediante el desarrollo de la industria y, por último, la lucha contra la erosión. Una nueva era de planificación comenzó con la creación del Ministerio de Planificación en 1978, que elaboró el Tercer Plan Quinquenal 1981-1986 y se centró en el desarrollo del subsistema de planificación regional.

- El tercer periodo de repliegue, incertidumbre y cambio sociopolítico, basado en programas de emergencia desde 1987 hasta la actualidad e insertado en el marco de los regímenes políticos, buscando, en un contexto de crisis, la aplicación de una nueva constitución que propugne un nuevo estado democrático y moderno. Los trabajos del Cuarto Plan Quinquenal 1986-1991, que tenían buena pinta con la participación de la sociedad civil y las autoridades locales, tuvieron que interrumpirse tras los acontecimientos políticos de 1986. De hecho, el periodo posterior a febrero de 1986 se caracterizó por la paralización de la planificación. El Ministerio de Planificación fue sustituido por la Comisión para la Promoción Nacional y la Administración Pública, que funcionaba con un personal reducido y realizaba acciones ad hoc y a muy corto plazo destinadas a satisfacer las quejas de la población. La creación del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior en 1989 y el restablecimiento de la Constitución en 1987 marcaron el final de este periodo.

### **3.2.2. Marco jurídico**

El Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (MPCE), división administrativa del gobierno haitiano bajo la responsabilidad de un ministro, fue creado por el Decreto del 10 de febrero de 1989. Es un órgano del poder ejecutivo de la "Administración Central del Estado". La Constitución de 1987 y, más recientemente, el decreto de 17 de mayo de 2005 publicado en el Moniteur spécial #6 del miércoles 20 de julio de 2005 sobre "Organización de Administración Central del Estado", exigen

cambios en la filosofía de intervención de todos los Ministerios; así, se elaboró un proyecto de ley sobre "Reorganización y Funcionamiento del Ministerio de Planificación y Cooperación Exterior (MPCE)" que se puso en marcha en noviembre de 2011 y el decreto de 02 de febrero de 2016, sobre la reorganización del Ministerio de Planificación y Cooperación Externa

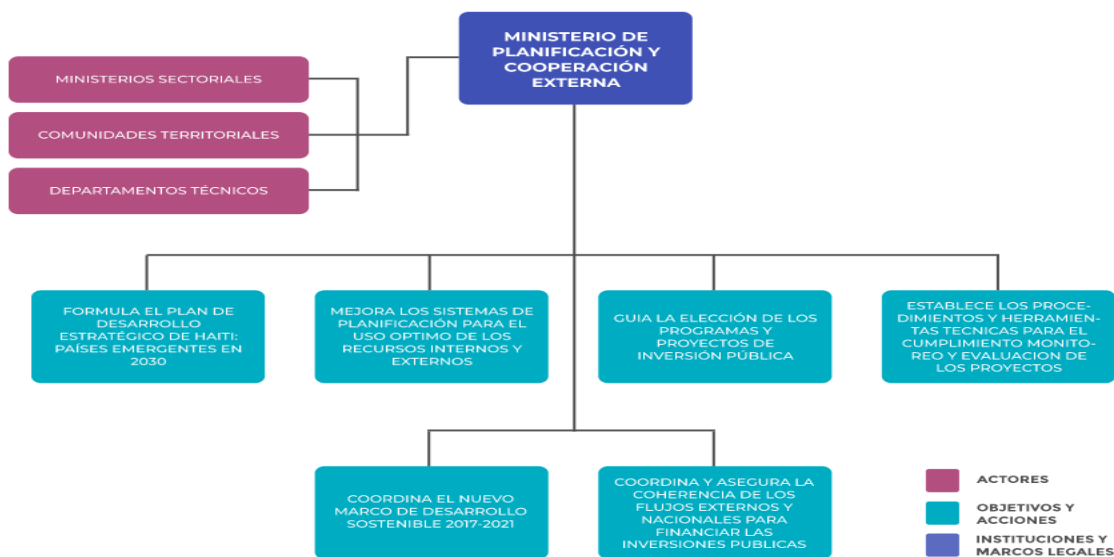
### 3.2.3. Misión<sup>12</sup>

El Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (MPCE) es un organismo administrativo y sectorial cuya misión operativa es:

- Orientar, estimular y apoyar el crecimiento del desarrollo nacional y local de acuerdo con la política general del Gobierno;
- Acompañar a las Comunidades Territoriales en la planificación de su desarrollo y en la ejecución de las acciones de desarrollo;
- Garantizar que las intervenciones apoyadas por la inversión pública y la cooperación externa estén en consonancia con los esfuerzos nacionales y locales de desarrollo y planificación del uso del suelo;
- Garantizar la regulación y el control de cualquier acción pública o privada que entre en su ámbito de competencia.

En resumen, el Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (MPCE) se encarga de diseñar, pilotar, animar la planificación del desarrollo (el proceso de planificación) y coordinar las aportaciones externas en apoyo del esfuerzo nacional de desarrollo. Véase el siguiente diagrama;

**Figure 1: Plan interaction of planning of development 2030**



Fuente; Regional observatory on planning of development <https://observatorioplanificacion.cepal.org>

<sup>12</sup> Proyecto de ley sobre la reorganización y el funcionamiento del MPCE, noviembre de 2011 - Artículo 1

### 3.2.4. Asignaciones y Funciones<sup>13</sup>

El Ministerio de Planificación y Cooperación Externa (MPCE) es responsable de:

1. Elaborar políticas, estrategias, planes y programas dentro de su competencia en el marco de la política general del Gobierno;
2. Fomentar y/o apoyar el crecimiento del desarrollo nacional y local a través de la concertación de las instituciones y los sectores interesados, la movilización y la participación de la población, la programación de la inversión pública, el apoyo al espíritu empresarial y el estímulo de la inversión privada;
3. Ayudar a las autoridades locales en sus actividades de planificación del desarrollo y prestar apoyo técnico para la ejecución de sus planes y programas;
4. Proponer orientaciones, prioridades y perspectivas de desarrollo socioeconómico a nivel nacional y local;
5. Coordinar la aplicación de las decisiones gubernamentales encaminadas a la elaboración y aplicación del plan nacional de ordenación del territorio y apoyar la elaboración y aplicación, a nivel de distrito, de las estrategias de desarrollo local y de los planes de desarrollo local y de ordenación del territorio;
6. Proponer y coordinar la creación de las comisiones interministeriales necesarias para el ejercicio de sus competencias;
7. Proponer y coordinar la creación de mecanismos desconcentrados, descentralizados, participativos y basados en la asociación, con el fin de estructurar y estimular el desarrollo local y la ordenación del territorio;
8. Coordinar el desarrollo de la programación de la inversión pública y su inclusión en el presupuesto nacional, así como estimular y orientar la inversión privada;
9. Gestionar el Fondo de Desarrollo Local y Ordenación del Territorio de acuerdo con las directrices nacionales y locales;
10. Programar la inversión pública en un componente nacional que financie la aplicación de las políticas, estrategias y programas nacionales, y en un componente local que financie, a nivel de Distrito, la aplicación de las estrategias locales y de los planes de desarrollo local y de ordenación del territorio que integren la acción gubernamental territorialmente desconcentrada y la acción de las Autoridades Territoriales de la Comuna y de la Sección Comunal, según sus respectivas competencias;

---

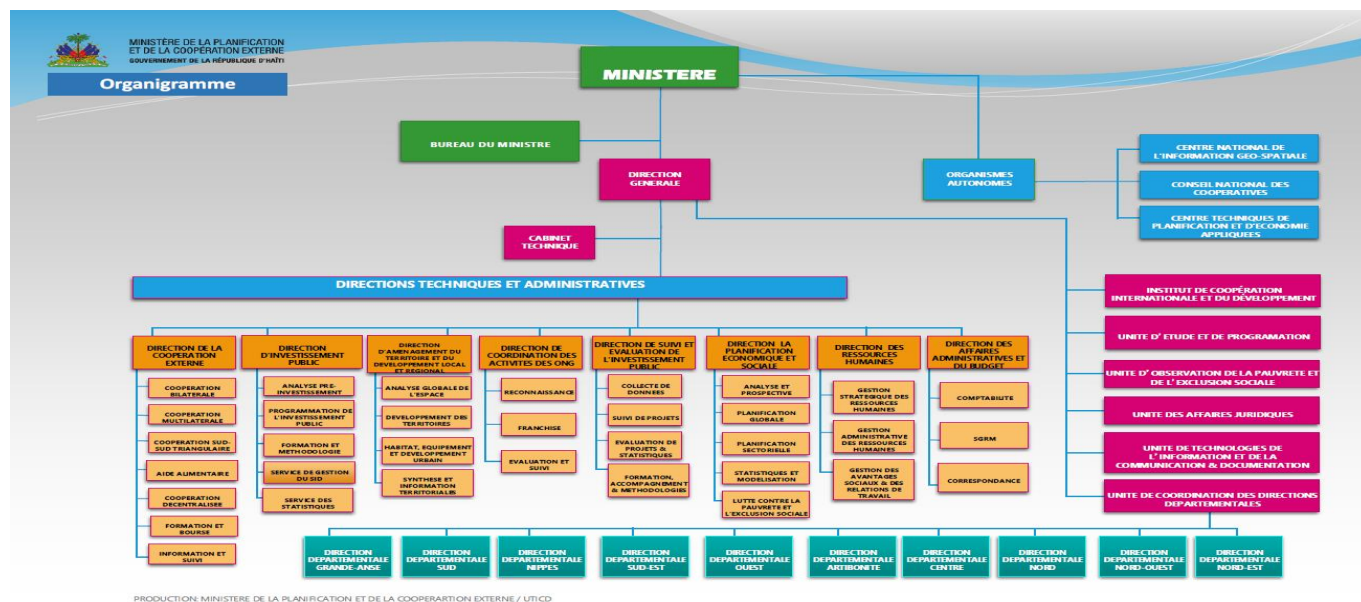
<sup>13</sup> *Avant-projet de Loi portant Réorganisation et Fonctionnement du MPCE, Novembre 2011- article 2*

11. Participar en el aumento de la inversión privada y, en particular, proponer y coordinar la aplicación de los marcos de intervención del movimiento cooperativo y de las organizaciones no gubernamentales;
12. Dirigir las contribuciones de la cooperación exterior a la aplicación de las políticas, estrategias, planes y programas nacionales y locales;
13. Participar en la determinación de las necesidades de ayuda exterior, en la definición de las perspectivas de cooperación internacional y en la negociación de acuerdos y convenios multilaterales y bilaterales de cooperación financiera y técnica, y coordinar el seguimiento de su aplicación;
14. Supervisar la aplicación de las políticas, estrategias, planes y programas elaborados por el Ministerio, evaluarlos e informar a las autoridades competentes;
15. Organizar y coordinar el seguimiento, la evaluación y la síntesis de la ejecución de la programación de las inversiones públicas, respetando las prerrogativas y la responsabilidad de las instituciones y los sectores interesados.

### 3.2.5. Estructura Organizativa del MPCE<sup>14</sup>

Tal y como prescribe el decreto de 17 de mayo de 2005 sobre la "Unificación de las Estructuras de la Administración Pública", el MPCE agrupa las estructuras centrales y territorialmente desconcentradas, así como las instituciones y organismos subregionales.

Figure 2: Organigrama del MPCE en Francés



Fuente; Unidad de Tecnología de la Información (UTI) del MPCE

<sup>14</sup> El organigrama de la MPCE se encuentra en el anexo de este documento.



**Tabla 1: Descripción física de personal por Área de la sede**

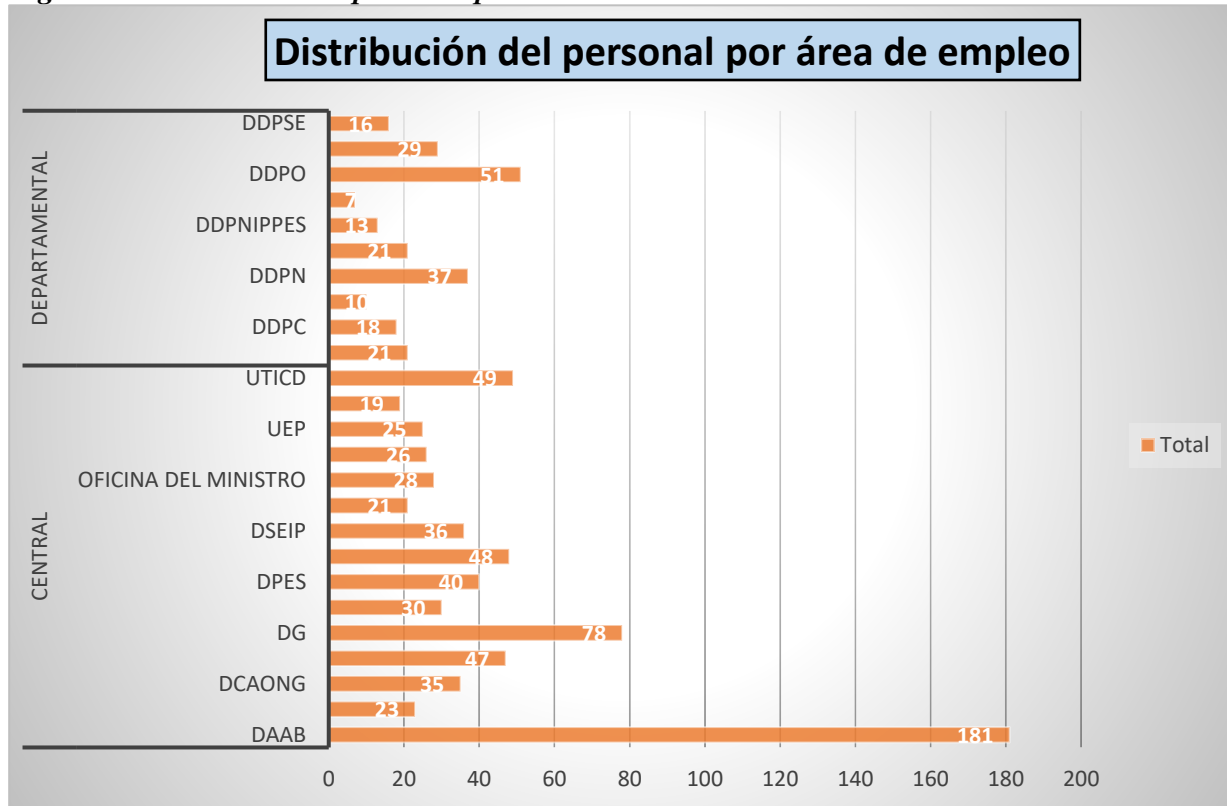
Área de la sede	Nombre	porcentaje
Central	686	75%
Departamental	223	25%
<b>Total</b>	<b>909</b>	-

**Tabla 2: Distribución física de personal por Área de la sede/departamento**

Area de la sede/Departamento	Count of Departamento
<b>Central</b>	<b>686</b>
DAAB	181
DATDLR	23
DCAONG	35
DCE	47
DG	78
DIP	30
DPES	40
DRH	48
DSEIP	36
Gabinete del Ministro	21
Oficina del Ministro	28
UCDD	26
UEP	25
UOPES	19
UTICD	49
<b>Departamental</b>	<b>223</b>
DDPA	21
DDPC	18
DDPGA	10
DDPN	37
DDPNE	21
DDPNippes	13
DDPNO	7
DDPO	51
DDPS	29
DDPSE	16
Grand Total	<b>909</b>

Fuente; elaboración propia desde los datos de la Dirección recursos humanos – mayo de 2022

**Figure 3: Distribución del personal por área de sede dentó el MPCE**



Fuente: Elaboración propia a partir de relatorías del MPCE 2016 a 2021.

Como todos los demás países en desarrollo, Haití no escapa a este problema de concentración de los recursos humanos en las zonas metropolitanas, ya que más del 75% del personal del MPCE se encuentra en las oficinas centrales, frente al 25% en las oficinas departamentales, lo que se explica por el hecho de que en las oficinas centrales hay muchos más beneficios e incentivos que en las oficinas departamentales y la motivación de los empleados debería ser mucho más atractiva.

### 3.2.7. Prácticas del MPCE de motivación laboral

Bajo los auspicios de la OMRH, el MPCE organiza todos los años una ceremonia con motivo de las fiestas de los funcionarios públicos que conmemoran el 23 de junio para fomentar la excelencia y la eficacia en la función pública. Esta ceremonia consiste en elegir a un empleado de cada rama del ministerio para honrarlo en presencia de otros empleados. Al final de cada ejercicio (septiembre), el MPCE realiza una evaluación del rendimiento de sus empleados, a través del sector de recursos humanos. La evaluación del rendimiento es una herramienta que se utiliza para alimentar el inventario de competencias adquiridas en el pilar profesional y la planificación de los recursos humanos. La evaluación de los miembros del personal permite percibir las áreas más necesitadas de formación y recibir información para seguir mejorando. En principio, existe una relación positiva y significativa entre los puntos de motivación y la evaluación del rendimiento del personal. Como puede observarse, el personal con mayores puntuaciones de motivación tenía mejores rendimientos profesionales y haber obtenido resultados decentes, beneficiándose de ciertos incentivos para la carrera, como la promoción y las becas nacionales o internacionales.



La administración haitiana está llena de otros incentivos, como las primas de eficiencia y riesgo, que se han introducido en el sistema para mejorar el ambiente y la motivación, junto con una tarjeta de regalo de 25.000 gourdes (una media de 250 dólares) al final del año, y facilitan becas para algunos funcionarios cualificados en todas las categorías de trabajo.

**Tabla 3: Relación de datos sobre la oferta de beca a través la cooperación externa**

Año	Categoría de puesto	Nivel de estudio	Aventaje/beneficio	Cantidad
2016-2017	Personal técnico	Licenciatura	Beca nacional/internacional	7
2017 -2018	Personal técnico	Magister	Beca extranjero/Magist-Doc.	8
2018-2019	Personal técnico	Licenciatura	Beca nacional/internacional	12
2019-2020	Personal técnico	Licenc./Magister	Beca internacional	9
2020-2021	Personal técnico	Licenciatura	Beca internacional	8

Fuente: Elaboración propia a partir de relatorías del MPCE 2016 a 2021.

El componente de cooperación externa del MPCE ha permitido a los funcionarios haitianos beneficiarse de becas de países amigos de la República de Haití. Es evidente que la concesión de becas por parte de un empresario a sus empleados se considera una forma de motivación, pero se considera ineficaz frente al rendimiento proporcional a la inversión realizada para financiar las becas. Según el cuadro anterior, una media de 8 empleados al año recibe una beca completa.

### 3.2.8. Relevancia de la investigación

Hay al menos dos razones para que esta investigación se centre en la motivación laboral de los funcionarios del sector público: porque la motivación es un concepto complejo de explicar, su uso es frecuente y se utiliza en muchos ámbitos. Es uno de los principales factores de trabajo y vinculación de los servidores públicos, como se presenta en el marco conceptual; y, la negligencia de las autoridades competentes del ministerio en relación a la motivación de sus empleados revela un gran reto para poder impulsar el desempeño de sus funcionarios.

**Tabla 4: Distribución personal por genero**

Genero	Nombre	porcentaje
Mujer	369	40%
Hombre	540	60%
<b>Total</b>	<b>909</b>	-

Fuente: Elaboración propia a partir de relatorías del MPCE 2016 a 2021.

El MPCE cuenta con 909 empleados, de los cuales 369 son mujeres, es decir, un porcentaje del 40%, frente a 540 hombres, lo que explica que, a pesar de las diversas luchas de las organizaciones de derechos y de la implicación de las mujeres en la sociedad moderna, la presencia de las mujeres siga siendo escasa en la toma de decisiones en los asuntos de Estado en Haití.

**Tabla 5: Relación de funcionarios por categoría y género**

Categoría de puesto	Hombre	Mujer	Total	porcentaje
Altos Ejecutivos Tomadores de Decisiones	41	12	53	6%
Asesor especialista	67	30	97	11%
Personal administrativo	21	112	133	15%

Personal de apoyo	143	80	223	25%
Personal técnico	201	106	307	34%
Supervisores	67	29	96	11%
<b>Grand Total</b>	<b>540</b>	<b>369</b>	<b>909</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de relatorías del MPCE 2016 a 2021.

Siendo el MPCE un ministerio muy técnico, entre los 909 empleados sólo 307 son técnicos, es decir, un porcentaje del 34%, también el personal de apoyo representa el 25%, es decir, 223 empleados frente a 133 administrativos, es decir, un porcentaje del 15%. Por lo tanto, además de la falta de motivación de los empleados, existe un problema de gestión de los recursos humanos porque no se respeta la cuota de personal adecuada, el porcentaje de personal técnico no debería ser inferior al 50% y el porcentaje de personal de apoyo es demasiado alto en comparación con el personal técnico. Se sabe que el número de personal no es un factor determinante para la calidad o el rendimiento de la institución, pero es un reto emprender procesos para motivar a todo un equipo que no está bien organizado y estructurado. Las Tablas anteriores muestran la distribución del personal por categorías

**Tabla 6: Funcionarios por edad**

EDAD	Nombre de Funcionario	Porcentaje
<b>18-25</b>	22	2%
<b>26-33</b>	154	17%
<b>34-40</b>	236	26%
<b>41-48</b>	298	33%
<b>49-56</b>	115	13%
<b>57-mas (+)</b>	84	9%

Fuente: Elaboración propia a partir de relatorías del MPCE 2016 a 2021.

De la Tabla anterior se desprende que la edad de 298 funcionarios, es decir, el 33% del total de la plantilla, está comprendida entre los 41 y los 48 años; la edad de otros 236 funcionarios, es decir, el 26%, está comprendida entre los 34 y los 40 años; a continuación, 154 funcionarios, es decir, un porcentaje del 17%, tienen una edad comprendida entre los 26 y los 33 años; a continuación, el 13% de los funcionarios tienen una edad comprendida entre los 49 y los 56 años y, por último, el 9%, respectivamente, tienen una edad comprendida entre los 57 y los 25 años. Así, la mayoría de los empleados de MPCE son jóvenes, con una edad del 33% o superior, por lo que la adopción de un programa de motivación sostenible podría impulsar su rendimiento.

**Tabla 7: Funcionarios según años de servicio**

AÑOS DE SERVICIO	Nombre de Funcionario	Porcentaje
<b>1-7</b>	103	11%
<b>8-14</b>	245	27%
<b>15-21</b>	296	33%
<b>22-27</b>	154	17%
<b>28-34</b>	93	10%

<b>35-mas (+)</b>	18	2%
-------------------	----	----

Fuente: Elaboración propia a partir de relatorías del MPCE 2016 a 2021.

El cuadro anterior muestra que el número de años de servicio en el MPCE de 296 funcionarios, es decir, el 33% del total de la plantilla, está entre 15 y 21 años, y el número de años de servicio de otros 245 funcionarios, es decir, el 27%, está entre 8 y 14 años, A continuación, 154 funcionarios, es decir, un porcentaje del 17%, tienen años de servicio entre 22 y 27 años, seguidos por un 11% de funcionarios cuyos años de servicio están entre 1 y 7 años, y, por último, un 10% cuyos años de servicio están entre 28 y 34 años y un 2% cuyos años de servicio son mayores o iguales a 35 años. Así, la mayoría de los empleados del MPCE tienen 15 años de servicio o más y, teniendo en cuenta el peso competitivo de las empresas privadas, la falta de motivación e incentivos podría acabar alejando a la plantilla del sector público hacia el sector empresarial privado. Esto se debe a que los sueldos y salarios se consideran insuficientes o inferiores en función del trabajo realizado. Sin embargo, los funcionarios del MPCE reconocen el problema y se esfuerzan y trabajan para encontrar una posible solución.

En la literatura, Douglas McGregor (1960) aconseja un modelo de gestión para lograr el máximo nivel de motivación de sus empleados. Para el autor, los directivos no se sienten motivados para alcanzar los objetivos de la institución si no hay dirección por un lado y, por otro, buscan responsabilidades y tratan de esforzarse para alcanzar los objetivos cuando hay reconocimiento de méritos como incentivo o recompensa, por lo que cuando los empleados están motivados, se refieren a los factores motivadores que están presentes en ese momento, y cuando el empleado está desmotivado por el trabajo, se refieren a la ausencia de factores de mejora. Se puede decir que la motivación laboral es un elemento fundamental en el ámbito de trabajo de las instituciones, ya que influye en la obtención de resultados positivos, en el rendimiento de los funcionarios en sus actividades y en la consecución de los objetivos y metas de la institución.

## **Capítulo 4: MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual aborda las nociones teóricas y conceptuales que se han desarrollado en la literatura de la motivación laboral y el desempeño laboral, así como la identificación de los factores motivacionales entre los servidores públicos y delimita el diseño que se adoptará para el presente estudio.

### **4.1. Primeras teorías de la motivación**

Según HELLRIEGEL D. (2007:146-150). En gestión, el término "motivación" apareció por primera vez en Estados Unidos, durante los años en el campo de las ventas. Se propuso tener en cuenta el comportamiento de compra de los clientes. Posteriormente se extendió a otros ámbitos y también fue adoptado por los directivos de las empresas en un intento de comprender e influir en el comportamiento de las personas en el trabajo. Desde el punto de vista de la comprensión del valor de la investigación sobre la motivación en el trabajo. Se trata de definir lo que, en la mente de los empleados, pueden constituir motivos para la acción, con el fin de actuar en función de estos motivos para mejorar su rendimiento, o para empujarles a hacer más y mejor en el cumplimiento de sus tareas. De hecho, cualquier relación contractual entre un empresario y un empleado postula que el

compromiso del empleado con el trabajo, o lo que más comúnmente se conoce como "buena voluntad", es esencial para el desempeño eficaz de las tareas. Los medios de organización y control son cruciales para explicar la eficiencia relativa de las industrias. El salario por sí solo no parece ser un factor que influya en la implicación de las personas, ya que a menudo se observa que entre dos empleados del mismo nivel de cualificación y salario existen diferencias en la calidad de su trabajo. Los conceptos de motivación tuvieron su apogeo en los años 50, cuando se propusieron algunas teorías.

## **4.2. Teorías de las motivaciones para trabajar**

El contenido de las motivaciones ha variado mucho a lo largo de la historia, y esto se explica menos por las condiciones de vida que por las creencias de las relaciones sociales, según las ideologías que establecen tal o cual referencia a un campo de valores propio de cada época. En la Antigüedad, el trabajo estaba reservado a los esclavos, y la vida ideal de los hombres libres, ricos o no, era el "no trabajo" (*nec otium*). En la Edad Media se establecieron tres atributos de valor, cada uno de los cuales conllevaba una aspiración enraizada en la religión cristiana o en la herencia bíblica: El trabajo era una necesidad expiatoria más que un deber

A partir del siglo X, además, el trabajo tiene un valor salvífico. La Baja Edad Media (antes de la Reforma) vio una rehabilitación del trabajo en la idea de elegir una vocación laboral concreta. Así pues, el contenido de las motivaciones ha evolucionado considerablemente a lo largo de los tiempos.

### **4.2.1. La teoría ERD (Existencia, Relación y Desarrollo)**

Esta teoría fundada por CLAYTON ALDERFER es una revisión, revisada y corregida de la realización gradual de la teoría de las necesidades de Maslow para estar más en consonancia con los datos empíricos. La idea básica de Alderfer por la definición de tres grupos de necesidades básicas (Existencia, Relación y Desarrollo) de los cuales todo el grupo relativo a la existencia se asemejan a las necesidades básicas del hombre, se encuentra también allí las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. A continuación, el grupo relativo a la relación se refiere a los deseos de estar en contacto con las personas que nos rodean, de satisfacer estos deseos sociales. El tercer grupo, por último, aprehende las necesidades de desarrollo, es decir, un deseo intrínseco de realización y desarrollo personal. Componente interno de la estima según Maslow, así como el relacionado con la autorrealización.

### **4.2.2. La Teoría de la fijación de objetivos**

Según WERTHER et al (1990:420), para motivar a los empleados a rendir a un alto nivel, la empresa debe asegurarse de que tiene objetivos de rendimiento realistas y desafiantes a los que se adhieren y que desean alcanzar en un plazo de tiempo específico, de modo que pueda ajustarse al progreso realizado hacia el objetivo.

### **4.2.3. La Teoría de Skinner**

Según George TERRY. R. y FRANKLIN.G. (1985:360-361), un reforzador positivo es una gratificación o estímulo que refuerza la probabilidad en la dirección deseada, que tendrá en sí misma consecuencias positivas (para el directivo y para el empleado), y que, por tanto, tenderá a repetirse. El reto al que se enfrenta un líder es seleccionar reforzadores positivos que puedan reforzar y perpetuar un comportamiento deseado. Se pueden utilizar tareas, trabajos, participación, decisiones y muchos

otros reforzadores positivos para lograr los resultados deseados. Skinner también introduce el uso de reforzadores negativos o neutros en su modelo de motivación, con el objetivo de desalentar los comportamientos indeseables y fomentar los deseables. Sin embargo, Skinner cree que los motivadores más poderosos son los reforzadores positivos, que van desde el dinero a la satisfacción laboral. La motivación positiva y la negativa tienen cada una su propia eficacia. El castigo puede ser desmotivador para la persona afectada. Pero debe relativizarse apelando al principio de responsabilidad y ejemplaridad. Es posible que a estos últimos no les gusten los comportamientos no sancionados. Esto puede ser un factor desmotivador cuando la ausencia de sanciones refleja un desequilibrio entre la persona que se dedica y la que se preocupa por la equidad, que debe guiar al administrador. Desde este punto de vista, la gestión de los recursos humanos también debe integrarse en su práctica administrativa.

#### 4.2.4. La Teoría de las necesidades, según Maslow

Esta teoría, fundada por Abraham Maslow, es sin duda la teoría de la motivación más conocida. Se basa en la hipótesis de cinco necesidades específicas de cada individuo, véase el gráfico siguiente;

**Figure 4: Pirámide de ABRAHAM Maslow**



Fuente ; <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>

- Necesidades fisiológicas: que incluyen el hambre, la sed, la sexualidad y otras necesidades fisiológicas como el refugio;
- Necesidades de seguridad: que incluyen la protección frente a agresiones físicas y emocionales;
- La necesidad de pertenencia: que incluye el afecto y la integración en un grupo de amistad;
- Necesidades de estima: que incluyen, a nivel interno, la autoestima, la autonomía y la realización y, a nivel externo, el estatus y el reconocimiento;
- Necesidades de autorrealización: que proporcionan la energía para llegar a ser quien eres. Desarrollo personal, explotación de la propia autorrealización.

Este nivel jerárquico sigue una satisfacción dilatoria, es decir, si una de estas necesidades está satisfecha, da paso a otra. En términos de motivación, esto significa que, aunque ninguna de ellas se satisface nunca plenamente, una necesidad que se satisface de forma significativa deja de ser un factor motivador. Según Maslow, para motivar al personal es necesario identificar primero el nivel jerárquico en el que se encuentra y, a continuación, centrarse en satisfacer esas necesidades.

### **4.3. Motivación Laboral**

De acuerdo con Kim (2009), el enfoque de la motivación de servicio público plantea que las organizaciones públicas que cuentan con funcionarios motivados por servir tendrán un mejor desempeño, lo que tiene como consecuencia que estas organizaciones sean menos dependientes de recompensas extrínsecas, como las económicas.

González (2008) define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, en donde refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo que sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y metas que él considera pertinente y exitoso. Además, considera motivación laboral como una mediación o lugar intermedio entre la personalidad individual y la forma de la realización de sus actividades hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

Para Bergamini (1994:105), al analizar la relación entre líder de la institución y motivación laboral, constata que estos dos términos, a partir de un determinado momento, parecen definitivamente unidos en la teoría y en la práctica por una relación de causa y efecto. Sin embargo, la autora señala que la función del líder no es motivar a sus funcionarios, pues la motivación es una fuerza intrínseca, pero cabe al líder mantener a sus funcionarios motivados.

Cortés (2005), define la motivación laboral es un fenómeno multicausal, definido por los diversos incentivos, los reconocimientos, las necesidades de las personas, las condiciones del trabajo, los salarios, entre otros. Jiménez (2009) define la motivación laboral como uno de los conceptos más ampliamente estudiados para comprender el comportamiento de los individuos, es un factor fundamental en las instituciones, determinante para el logro de actividades laborales. Para que la motivación sea alcanzada y cumplidos los objetivos institucionales, el líder de la institución debe, como facilitador, proporcionar factores externos a los funcionarios, como ejemplo: capacitación, formación, horario de trabajo, entre otros (DE PREE, 1989).

Autores como Andersen et al. (2018), consideran la motivación laboral como un activo intangible máspreciado para el desarrollo institucional a través de acciones comunes con el fin de alcanzar los objetivos proyectados y para que los retos a que se enfrenta el entorno institucional sólo pueden ser abordados por funcionarios altamente motivados. Para ellos, la motivación laboral en los funcionarios implica compromiso con la institución, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos.

La ingeniera Suarez (2012), citada por Ivette (2015), sostiene que la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, las instituciones tienen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.

Latham y Ernst (2006), señalan la motivación laboral como un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo como sus necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas y otros) y el ambiente, tales como condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal y otros. En la motivación laboral de acuerdo a Meyer, Becker y Vandenberg (2010) los funcionarios no sólo se inducen a actuar, sino que también influyen en la forma, intensidad, dirección y duración del comportamiento o de la conducta, debido afecto y la compasión (amor y la preocupación de los demás y el deseo de los demás ser protegidos).

Según García (2012), hay factores que inciden en la motivación laboral, entre los cuales tenemos: la retribución económica, la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento dentro de la institución y el reconocimiento social. González (2008) define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, en donde refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo que sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y metas que él considera pertinente y exitoso. Además, considera motivación laboral como una mediación o lugar intermedio entre la personalidad individual y la forma de la realización de sus actividades hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

Brewer y Selden (1998) o Belle (2013), definen la motivación de servicio público como una fuerza motivacional que lleva a los individuos a desempeñarse con sentido público, comunidad y vocación. La relación entre motivación de servicio público y desempeño también ha sido reafirmada por otros estudios como el de Miao et al. (2019) quienes analizaron en China los mecanismos a través de los cuales la motivación de servicio público incidía en el desempeño. Confirmaron el efecto moderador de la identificación organizacional entre motivación de servicio público y altos niveles de desempeño. Asimismo, es posible mencionar el estudio desarrollado por Stefurak et al. (2020) quienes probaron en el sector público de Alemania que las dimensiones de motivación de servicio público que se relacionan de manera directa con los resultados, son específicamente el compromiso con el interés público y la compasión, las cuales explicarían de mejor manera los efectos de la motivación de servicio público en el desempeño.

Considerando la administración pública, para que los funcionarios públicos se sientan motivados en sus labores, satisfechos con su trabajo y comprometidos con el servicio público requieren salarios equitativos para mantener sus funcionarios y evitar que busquen un empleo mejor en el sector privado. Ahí radica la importancia de rescatar estos valores del servidor público, pues, hay relevancia de profundizar este fenómeno del Estado. Asimismo, el conocimiento de la utilidad de estos factores, permiten menor ausentismo y rotación de los funcionarios y las oportunidades para su mejora contribuyen, en última instancia, al urgente desafío de construir resiliencia (Gómez, Balking y Cardy, 2004).

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el sector público para mantener a sus funcionarios es la motivación laboral. La evidencia de su existencia, así como los resultados y consecuencias de este fenómeno para las instituciones públicas son múltiples, existiendo una alta certeza de que la motivación baja tiene efectos más perjudiciales que benéficos y que en esto se ve la necesidad de brindar los factores motivacionales para generar éxito institucional (Herberg, Mausner y Suyderman, 1959).

La herramienta que contribuye a incrementar el valor de la institución está representada por la gestión de los planes de carrera y planificación, pues con estos se impacta directamente la motivación de funcionarios, retención de profesionales/ y o talentos y en reducción de los niveles de ausentismo y rotación (Campos y Escobar 2008).

Madrigal (2009) refiere que la motivación laboral, es un ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada a factores internos y externos que mueven al funcionario para actuar en determinada actividad. Además, la motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional. Asimismo, los factores internos y externos de la motivación en el trabajo hacen que un funcionario de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta. Los intentos de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones del sector público es hasta qué punto los gobiernos pueden tener éxito en reclutar, retener y recompensar a los trabajadores bien motivados y comprometidos con el logro de los objetivos de la organización (Norris, 2003).

La investigación de la motivación del servicio público proporciona recomendaciones para la gestión pública, como equilibrar adecuadamente las recompensas extrínsecas e intrínsecas en las organizaciones públicas y reclutar personas que posean un alto nivel de motivación del servicio público (Gao, 2015). Meyer Sahling, Schuster y Mikkelsen (2018) afirman que la motivación de los funcionarios públicos en última instancia, no sólo depende de sus niveles de remuneración objetivos, sino también de las percepciones que los funcionarios se forman de su salario, considerando también los factores motivacionales.

La motivación laboral en el sector público deberá garantizar que las prácticas de gestión de recursos humanos fomenten la motivación del sector público, asegurando que las instituciones atraigan y seleccionen candidatos para el sector público con una alta motivación de servicio público, capacitándoles en los valores de servicio público, y crear culturas organizativas orientadas al servicio público (Christensen et al., 2017). La motivación laboral es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la institución, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. En ese sentido, la comprensión de la motivación para el trabajo permite explicar por qué el funcionario dirige su esfuerzo y su energía en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización (Coromoto, 1998).

La ingeniera Suarez (2012), citada por Ivette (2015), sostiene que la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, las instituciones tienen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.

Autores como (Andersen et al. 2018), consideran la motivación laboral como un activo intangible máspreciado para el desarrollo institucional a través de acciones comunes con el fin de alcanzar los objetivos proyectados y para que los retos a que se enfrenta el entorno institucional sólo pueden ser abordados por funcionarios altamente motivados. Para ellos, la motivación laboral en los funcionarios implica compromiso con la institución, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos. Muñoz y Ramírez (2014) en el artículo disponible en internet de la revista electrónica empresarial ICE-FEE-UCSG, definen motivación laboral acorde al grado de voluntad o autonomía de los comportamientos humanos basándose en tres necesidades psicológicas que son la autonomía, la competencia y el vínculo. En este artículo se reconoce la importancia de la motivación donde presentan técnicas conductistas que se conocen como “zanahoria y garrote”.

Para Stone, Deci y Ryan (2009), la zanahoria y el garrote son frutos que demuestran miedo y que su cosecha es una imperfección. Por lo tanto, es importante indicar que ésta metáfora se refiere al uso de recompensas y castigos con el fin de inducir a la conducta deseada. En todas las teorías relacionadas con la motivación, se identifica a la



“zanahoria” con las remuneraciones o bonos, reconocimientos, promociones, mientras que al “garrote” refleja el temor a perder el empleo, reducción de bonos, o algún otro tipo de castigo.

De acuerdo con algunos autores, es importante combinar el sueldo con la cultura organizacional, para generar instituciones eficientes, tal como lo mencionan Pérez y Sáenz (2010) y sus tres premisas para que una institución alcance metas deseadas: fuerza de trabajo creativa, trabajo en equipo y un alto grado de compromiso con la actuación laboral – motivación. Adicional a ello es la cultura organizacional, como lo afirma Ollarves (2006) la que generará el tipo de motivación de los funcionarios. Tal como fue señalado en su investigación cuando descubrió que una cultura orientada a la tarea, los funcionarios estaban más orientados al logro.

Conlleva señalar que la motivación laboral es una herramienta imprescindible para el desempeño de actividades institucionales que colabora a que los funcionarios realicen con gusto sus actividades, proporcionan un alto grado de éxito a las instituciones y programas laborales. Por lo tanto, se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal público, y es necesario que las instituciones también brinden con los recursos necesarios para la realización de ésta.

Gonzalez (2008), define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, donde refleja la interacción que se establece entre el funcionario y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de actividades hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. Además, considera la motivación como una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del funcionario y la forma de realización de sus actividades hacia el éxito de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño, el cual es elemento clave para calidad de servicios del sector público.

De acuerdo con la ingeniera Sandra Suarez (2012), citada por Mónica Ivette (2015), la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, siendo que las instituciones poseen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.

De acuerdo con la teoría de la equidad (Andersen et al., 2018) se sustenta que las prácticas de motivación laboral requieren una adaptación de los medios que motivan a un dado funcionario, siendo que la respuesta del funcionario a estos esfuerzos de motivación dependerá, en parte, de su percepción de lo que su líder o institución está haciendo para motivar a sus colegas. Por lo tanto, las prácticas de motivación deben ser adaptadas a las necesidades, los valores y las actitudes individuales, manteniendo una apariencia de imparcialidad y equidad entre colegas. Más bien, se requiere a los líderes institucionales considerar un conjunto de posibles factores motivacionales (extrínsecos e intrínsecos), incluyendo más allá de los incentivos, la motivación pro-social, la creación de puestos de trabajo agradables y las condiciones de trabajo, la promoción de la relación entre colegas, el fortalecimiento de equipo, el compromiso con la institución, y creación de oportunidades para los servidores públicos.

Según Víctor H. Vroom (1979), la motivación laboral existe en los funcionarios producto de tres factores: objetivos personales que se resume en alcanzar objetivos capaces de satisfacerse; relación entre logro de objetivos y alcance de resultados exitosos, es decir, si un funcionario tiene por objetivo tener un salario elevado y mantener su hogar, tendrá entonces una fuerte motivación para producir más; la percepción de la capacidad del funcionario para influir sobre su productividad, esto significa que, si el funcionario cree que aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre alcance de resultados deseados, tendrá a o no esforzarse mucho.

De esto se puede concluir que la motivación en el trabajo es muy importante para el desarrollo de las actividades y el logro de altos niveles de rendimiento en las instituciones. La mejora de la vida del pueblo haitiano a través de programas de desarrollo sostenible, que es una de las misiones del MPCE, depende directamente de la motivación, el compromiso con la institución y un buen ambiente de trabajo. Del mismo modo, la formación continua y el reconocimiento profesional son palancas importantes para reforzar la motivación del personal. Un departamento como MPCE necesita un programa de formación continua sólido y estructurado que aplique los nuevos conocimientos adquiridos, MPCE también necesita dosis para alcanzar sus objetivos y obtener buenos resultados. De hecho, un elemento crucial en la gestión del personal es la motivación en el trabajo.

#### **4.4. Desempeño Laboral.**

Según la bibliografía, el rendimiento laboral es uno de los objetivos de la reforma de la administración pública basada en los resultados. Está dotado de las herramientas de gestión necesarias para actuar y rendir cuentas, motivando a los gestores y funcionarios para que ofrezcan calidad, mérito y excelencia. El rendimiento laboral influye en la consecución de los objetivos y la productividad de la institución, que está relacionada con la forma de actuar y trabajar de sus empleados, es decir, tiene un impacto directo en los resultados de la institución. El rendimiento profesional en el trabajo permite establecer nuevas oportunidades para el funcionario dentro de la institución, como el traslado a puestos que se corresponden mejor con sus competencias y formación y, en ocasiones, la promoción a puestos superiores.

El rendimiento laboral se refiere a la capacidad de una organización para movilizar adecuadamente los recursos individuales y colectivos de que dispone para alcanzar sus objetivos, y es una medida para evaluar la consecución de los objetivos estratégicos a nivel individual. En la evaluación del desempeño se considera el rendimiento de las tareas, que se refiere al cumplimiento de los deberes y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio; a la ejecución de las tareas administrativas para el buen funcionamiento de la institución, promoviendo su desarrollo de manera correcta y con un grado de compromiso proporcional. Los objetivos del proceso de evaluación del desempeño son, entre otros: evaluar el desempeño profesional de los funcionarios, con el fin de promover la excelencia y la mejora constante de los servicios prestados a los usuarios; mejorar el desempeño individual y la calidad de los servicios prestados por la administración pública; identificar las necesidades de formación y desarrollo profesional adecuadas para la mejora de los funcionarios. Esta tarea suele ser llevada a cabo por la Dirección de Recursos Humanos (DRH) o la Dirección de Asuntos Administrativos y Presupuesto (DAAB).

Según Robbins y Judge (2013) la evaluación del desempeño ayuda a la institución a tomar decisiones de recursos humanos en cuanto a ascensos, mejora del desarrollo profesional de los funcionarios, traslados, despidos, entre otros. Además, consideran importante impartir programas de formación, poner en marcha programas innovadores para acabar con las anomalías que se producen en el desarrollo de la actividad profesional. La promesa de reconocer y distinguir a los funcionarios es el resultado de su desempeño y mérito demostrado durante la ejecución de las actividades profesionales, que se cumple al final de cada año.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), la evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como en el grado de absentismo, con el fin de conocer el grado de productividad del funcionario y la posibilidad de mejorar su rendimiento futuro. A la derecha Aunque la evaluación del rendimiento de los equipos es esencial cuando existen equipos en una institución, la evaluación del rendimiento en la mayoría de las instituciones se centra en el rendimiento individual. Independientemente del enfoque, un sistema de evaluación eficaz puede valorar el éxito y poner en marcha planes de desarrollo, metas y objetivos.

De hecho, uno de los propósitos de la evaluación del desempeño es llevar a cabo un proceso de juicio de valores de los empleados para evaluar y medir el logro de los planes de la institución, donde es necesario desarrollar medidas de mejora en situaciones de debilidad, gestionando así las acciones de motivación e identificando las necesidades de formación para contribuir al desarrollo y adquisición de competencias. Véase el cuadro siguiente.

**Tabla 8: Medida global de evaluación de desempeño**

<b>Variable de evaluación de desempeño</b>	<b>índice de respuestas</b>
<b>Qué se evalúa?</b>	Calidad de resultados, cumplimiento de los plazos, cumplimiento de metas, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo
<b>Resultados</b>	Trabajo bien hecho, buen desempeño, logro del objetivo de la institución, respeto de los plazos, menor uso de recursos, eficiencia en la ejecución de las tareas fundamentales.
<b>Rasgos</b>	El desempeño de un empleado depende en gran medida de su actitud, motivación en el trabajo, confianza en sí mismo, sentido de responsabilidad y experiencias. también son rasgos utilizados en la evaluación del desempeño laboral.

la evaluación del desempeño laboral para mejorar y por este medio proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Asimismo, sustenta que la capacitación de los funcionarios debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los funcionarios y hablar de sus fortalezas y debilidades. Por lo anterior, se debe mencionar que es importante hacer evaluación del desempeño de los funcionarios, pues, aumenta la posibilidad de alcanzar metas y desarrollo de los planes, también permite medir los resultados individuales ante distintas actividades que cada funcionario debe realizar y operando con eficacia. Además, se debe señalar que la evaluación de desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de profesionales y la planificación de los recursos humanos, permitiendo el desarrollo institucional en el alcance de resultados positivos.

Según Ricardo Berrones (2008), la capacitación de servidores públicos en la medida que se brinda con nuevas formas de acceder al conocimiento para mejorar la calidad de la práctica institucional, permitiendo revalorarlas a luz de que es factible corregir las acciones realizadas mediante datos e informaciones que se convierten en nuevos aprendizajes. Más aún, ayuda articular programas que contribuyan a incrementar el pensamiento estratégico para el suceso de los programas institucionales.

En el contexto de lo anterior, muchas veces es importante evaluar la motivación de los servidores públicos a través de factores basados en la formación, que de alguna manera permite al servidor público profundizar sus competencias profesionales, pero también su impacto directo en el desarrollo institucional y el logro de resultados efectivos. Sin embargo, los factores motivadores deben considerarse igualmente en este proceso de motivación, ya que contribuyen a la formación del personal. Como sabemos, la misión del MPCE es planificar el desarrollo del país a través de programas de inversión sostenible, esta misión radica en los resultados, servicios y compromiso, es decir que la institución debe contar con servidores públicos altamente calificados y motivados para lograr este objetivo

uno de los pilares de la motivación es la formación, cuya misión es incentivar al servidor público a esforzarse mucho más en sus actividades laborales con la garantía de lograr los objetivos de la institución y sentirse valorado en el trabajo dentro de la institución y algo es hecho para que se sienta más cómodo, se sentirá comprometido con ello. Los entrenamientos les permiten sentirse mucho más motivados y realizar sus actividades con gran precisión. El conocimiento de la formación refuerza las acciones desarrolladas en el sector público y potencia los medios de gestión pública.

#### **4.5. Factores de Motivación**

Para HELLRIEGEL et al (1992:172), los factores de motivación incluyen el buen funcionamiento del propio puesto de trabajo, la consideración del empleado, la promoción y la responsabilidad, que están asociados a los sentimientos positivos del individuo hacia el puesto de trabajo y están relacionados con el contenido del propio puesto. También se refieren a los sentimientos positivos del individuo y a sus experiencias pasadas de logro, consideración y responsabilidad de forma sostenible y no están vinculadas efímeramente al desempeño de un puesto de trabajo determinado. Se trata, pues, de factores intrínsecos o internos directamente relacionados con el trabajo. Los factores de salud incluyen la política general de la empresa y su administración, las disposiciones de supervisión, la remuneración, el trabajo y las relaciones interpersonales. Estos factores están asociados a los sentimientos negativos de un individuo hacia su trabajo y están relacionados con el entorno en el que se realiza el trabajo. Son factores extrínsecos o externos al puesto de trabajo.

La teoría de los factores motivacionales propuesta por Slocum (2009) indica que el desempeño de los servidores públicos dentro de la institución depende del grado de capacidad con que cuente el servidor público. Es imposible que el funcionario realice actividades si no tiene la capacidad necesaria para realizarlas. De igual forma define la capacidad como una habilidad que adquiere el servidor público que le permite realizar actividades relacionadas con un fin, para este autor los objetivos de un servidor público se logran gracias a factores internos y externos impulsados por la persona. a cargo del establecimiento.

Por su parte, Herzberg (1960) desarrolló la teoría de los dos factores, más conocida como modelo de factores higiénicos y motivadores, que propone estos dos conjuntos de factores como causas fundamentales de la motivación y la desmotivación en el trabajo. Según él, se consideran factores que producen satisfacción los relacionados con el trabajo y su contenido, como el trabajo realizado, el reconocimiento, el éxito, la consideración, el crecimiento. Cuando estos factores están presentes, los empleados están satisfechos y motivados en el trabajo. Asimismo, son importantes para obtener mejoras en el desempeño laboral y producir un resultado más estable en el comportamiento de los individuos.

Hertzberg define la progresión profesional, el avance, el reconocimiento y la responsabilidad como un factor motivador. Además, se relacionan con los sentimientos positivos que el funcionario tiene hacia su contenido y su cargo. Estos sentimientos positivos están a su vez relacionados con las experiencias de éxito, reconocimiento y responsabilidad del sujeto. Reflejan un éxito permanente en lugar de temporal en el lugar de trabajo. Es importante mencionar que los factores motivacionales son factores intrínsecos, que están directamente relacionados con el trabajo y que en su mayoría son de competencia interna del servidor público. Los plazos establecidos por la institución sólo serían un factor indirecto.

Por otro lado, define a los factores de higiene como el medio ambiente y todos los factores que rodean las condiciones físicas y ambientales de trabajo, entre las que se encuentran las condiciones de trabajo, la seguridad de los empleados, las relaciones interpersonales, el salario, los beneficios, las horas de trabajo, política y administración. del establecimiento, supervisión técnica. Cuando estos factores les convienen, los funcionarios dejan de quejarse y se desempeñan mejor. Sin embargo, se consideran elementos importantes para el gerente, con el fin de no tratar de aumentar la motivación de sus empleados mejorando los factores de higiene, sino haciendo que estos factores sean prácticos, para evitar quejas de otros empleados y para garantizar que su desempeño alcanza el punto neutral mencionado. Para el autor, estos factores están asociados a los sentimientos negativos que el funcionario siente hacia su actividad laboral y están ligados al texto en el que la realiza, son factores externos a la obra.

Por tanto, los factores motivacionales son cruciales para optimizar adecuadamente los objetivos de la Administración Pública. Sin embargo, nos parece relevante asociar estos factores motivacionales a los servidores públicos del MPCE en la medida en que les permiten realizar actividades motivadas y en busca de mejores resultados.

#### **4.6 Factores intrínsecos o internos**

Según WERTHER, et al (1990:418), los factores intrínsecos son factores internos o personales relacionados con el trabajo. Sus efectos se refieren a las expectativas internas del individuo. La empresa sólo tiene una influencia indirecta en estos factores. Algunos factores significativos en el individuo son:

-Igualdad: cada empleado evalúa sus contribuciones a la empresa, tales como esfuerzos, habilidades, resultados. Evalúa sus recompensas, los beneficios que obtiene en términos de remuneración, reconocimiento o estatus, donde cada empleado desea recibir un trato justo;

-Comunicación: La comunicación favorece el entendimiento; es también una de las principales actividades del departamento de RRHH. Por tanto, el departamento de recursos humanos debe asegurarse de que los supervisores facilitan toda la información necesaria sobre posibles cambios, ya que la falta de comunicación adecuada es un problema al que se enfrentan la mayoría de las organizaciones;

-Liderazgo: El liderazgo se define como la influencia interpersonal, ejercida en una situación dada y dirigida por un proceso de comunicación en la consecución de un objetivo específico. Es una relación dinámica entre el líder, los subordinados y la situación a la que se enfrentan;

- Empleabilidad: En los últimos años, los trabajadores han tomado conciencia de la importancia esencial de su empleabilidad como elemento de seguridad en el empleo. El ritmo de los despidos les ha hecho tomar conciencia de la fragilidad de sus empleos. Perciben la necesidad de garantizar su empleabilidad.

#### **4.7 Factores extrínsecos o externos**

Para WERTHER et al (1990:420), los factores extrínsecos son factores externos al puesto de trabajo y están asociados a los sentimientos negativos que el individuo tiene hacia su puesto de trabajo y están relacionados con el entorno en el que se desempeña el trabajo. Estos factores son los siguientes: remuneración, prestaciones sociales, entorno de trabajo, política general;

- Remuneración: Según WERTHER et al (1990:458), la remuneración del personal, si se gestiona bien, puede ser un instrumento eficaz para atraer y retener al personal. Además, dado que la retribución es un medio para indicar qué comportamientos son los más valorados en la organización, puede influir mucho en la productividad de los empleados y en la dirección estratégica de la empresa. Sin embargo, si se gestiona mal, puede provocar un aumento del absentismo, más quejas, insatisfacción laboral, baja productividad y planes estratégicos incumplidos;

- Remuneración y prestaciones: unos sistemas de remuneración y prestaciones bien diseñados y aplicados con esmero atraen y retienen a empleados cualificados. La remuneración de base adopta la forma de un salario o tarifa horaria favorable, que invita a los empleados a incorporarse a la empresa y a elegir quedarse, y atrae a los candidatos adecuados desde el principio. Al ofrecer un salario favorable, la empresa también puede evitar que los empleados se marchen. La estructura de remuneración debe igualar o superar lo que ofrecen los competidores, ya que sería difícil ganar y retener a trabajadores cualificados. Las prestaciones ofrecidas por el empresario también desempeñan un papel importante en la contratación y retención de empleados cualificados con todos los componentes que se suman a la remuneración, en beneficio de los trabajadores. Algunos autores ya han explicado la necesidad de recompensar a los empleados en función de su rendimiento, especialmente de sus resultados;

- Movilización: La movilización engloba tanto la motivación como la concentración. Para que el personal esté motivado, hay que confiar en él. La motivación sólo puede basarse en la conciencia del individuo de las interacciones positivas entre la realización del trabajo profesional y el desarrollo personal que de él se deriva.

## **Capítulo 5: MARCO METODOLÓGICO**

La esencia de todo trabajo de investigación se basa en los métodos utilizados para recoger la información necesaria para llevarlo a cabo. Así, según GRAWITZ<sup>16</sup> (1983:350), el método es un conjunto de operaciones intelectuales mediante las cuales una disciplina trata de alcanzar las verdades que persigue, las demuestra y las verifica.

Este estudio se basa en el enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, basado en encuestas semiestructuradas y se utilizó el método estadístico descriptivo para la recolección de los datos obtenidos. El rol del investigador es mantenerse distanciado de su objeto de estudio para influir lo menos posible en los datos que va recoger (Piñuel, 2002:2, Batthyany y Cabrera, 2011:77). Y la metodología cuantitativa permite al investigador comprender e interpretar la realidad social en sus diferentes formas y aspectos.

### **5.1. Encuestas Semiestructuradas en Investigaciones de Motivación Laboral**

A lo largo del proceso de desarrollo de este trabajo, se realizó una consulta bibliográfica sobre los temas de motivación del trabajo mencionados anteriormente en el texto, lo que permitió mejorar y construir el instrumento de manera coherente para realizar el presente trabajo. Como es el caso del informe de la Dirección Nacional del Servicio Civil (2017) sobre una encuesta a funcionarios públicos de Chile y otros países. El informe ofrece algunos resultados relevantes, que se detallan: las principales actitudes y comportamientos de los funcionarios públicos, como su motivación en el trabajo; las prácticas de gestión de personas, tal y como las perciben y experimentan los funcionarios públicos para un servicio público más motivado, comprometido y ético. Los resultados encontrados indican que más del 98% de los funcionarios públicos en Chile están comprometidos con el servicio público, es decir, este porcentaje se deriva de la motivación de servir a la sociedad a través de su trabajo en el sector público. Las evaluaciones de rendimiento según dicho informe indican que son casi universales, es decir, el 95%, considerando que un mayor esfuerzo en el trabajo conlleva mejores resultados en la evaluación.

### **5.2. Método Estadístico Descriptivo**

El método estadístico descriptivo se refiere a un conjunto de indicadores calculados sobre una muestra que permite definir de forma univariante (una variable). Las estadísticas descriptivas incluyen la distribución de frecuencias, las Tablas de contingencia, la media, la mediana, la desviación estándar, la varianza, los cuantiles y también la curtosis y la asimetría para una variable cuantitativa.

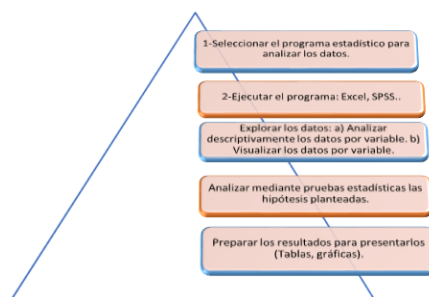
---

<sup>16</sup> GRAWITZ, M. (1986). Méthodes en sciences sociales: 11ème édition, Dalloz, Lao.

Álvarez, Carlos (2000, pág.100) definió estadístico descriptivo como "el cual permite describir situaciones o acontecimientos que se hacen por encuestas (estudios de encuestas), y pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones". Esta herramienta entrega elementos más informativos en porcentaje, que permiten al investigador describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables del estudio.

El método estadístico descriptivo es una herramienta analítica que permite extraer inferencias descriptivas, donde el investigador busca en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables del estudio, y finalmente aplica cálculos estadísticos para probar sus hipótesis (Collado, Lucio & Sampieri, 2010)

**Figure 5: Etapas del método estadístico descriptivo**



Fuente: Collado, Lucio & Sampieri, 2010. Elaboración propia

### 5.3. Recolección de Datos

La recogida de datos es el proceso de recopilación y medición de información sobre variables específicas en un sistema establecido, lo que permite responder a las preguntas pertinentes y evaluar los resultados. La recogida de datos es un componente de la investigación en todos los campos de estudio. Aunque los métodos varían según la disciplina, el énfasis en garantizar una recogida de datos precisa y honesta sigue siendo el mismo. El objetivo de cualquier recogida de datos es reunir pruebas de calidad que permitan que el análisis conduzca a la formulación de respuestas convincentes y creíbles a las preguntas que se han formulado. Según Mc Graw-Hill (2010, pág. 47) "la recogida de los datos se hace fundamental en la medición de las variables o conceptos contenidos en las hipótesis y el análisis se lleva a cabo en procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica".

## Capítulo 6: PROCESO DE EJECUCIÓN

Como parte de este estudio, se aplicó una metodología de investigación cuantitativa de carácter exploratorio y se realizó un análisis estadístico de los datos recopilados tras la encuesta a determinados servidores públicos mediante el software estadístico SPSS.

Los procesos se dividieron en tres (3) partes.



1-Revisión de la literatura sobre el concepto de motivación laboral, desempeño laboral y factores motivadores.

2- Encuesta realizada para recolectar información a partir de preguntas semiestructuradas emitidas a los funcionarios públicos del MPCE que respondieron voluntariamente, para identificar mejor los factores y el nivel de motivación de los funcionarios públicos.

3- Análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos del MPCE, que constituye el referente y el más importante en el contexto de este estudio.

A continuación, se demuestra el proceso de reclutamiento de participantes y recopilación de datos.

### **6.1. Reclutamiento de Participantes y Selección Muestral.**

La selección de los participantes se definió por los siguientes criterios:

Los servidores públicos seleccionados para la encuesta formarán parte de todas las categorías de cargos existentes en el servicio público con la misma cuota a excepción del personal técnico que tendrá un porcentaje de participación mucho mayor en comparación con las demás categorías de cargos debido a que el MPCE ha una misión técnica y que son los técnicos quienes tienen la capacidad para realizar las tareas y permitir el cumplimiento de su misión. Este enfoque tiene como objetivo permitir que se obtenga la mejor información.

También se tomaron en consideración criterios relacionados con la antigüedad como personas que tienen 15 años o más de servicio en el MPCE, criterios relacionados con la edad como personas mayores de 34 años y el tipo de compromiso contractual, lo que brinda mayor información sobre la motivación. para cada nivel de funcionario.

Por otro lado, la distinción entre funcionarios y funcionarias como estrategia para establecer una base homogénea para una mejor comprensión del cuestionario y establecer un equilibrio en las respuestas y los resultados.

### **6.2. Encuesta de la motivación laboral.**

Después de haber presentado el modo de funcionamiento del MPCE para comprender mejor ciertos parámetros que podrían influir en el nivel de motivación de los funcionarios e identificar los procesos de los factores de motivación. Así, tras el proceso y la validación de los instrumentos aplicados a este estudio, se construyó una encuesta semiestructurada para captar mejor la percepción que los funcionarios tienen o no de la motivación en el trabajo, esta encuesta también permitirá ver algunos factores motivacionales que podrían llevar a obtener resultados óptimos en la ejecución de sus tareas diarias. Sin embargo, el cuestionario aplicado fue estandarizado con preguntas cerradas, para permitir una mejor comprensión durante el proceso de cumplimentación de la encuesta. Para el MPCE se elaboró una encuesta que consta de 3 partes principales distribuidas de la siguiente manera; la primera parte se refiere a la ubicación de los funcionarios, la segunda parte se refiere al perfil de los funcionarios encuestados que puede verse como preguntas adicionales sobre el personal de dicho Ministerio: (género, edad, nivel de estudios del encuestado, tipo de contrato, antigüedad y tipo de

categoría. Esta información permitió realizar un adecuado análisis descriptivo de los datos y la tercera parte se divide en 25 preguntas, 13 sobre el rendimiento laboral y 12 sobre la motivación laboral. Así, se dividen en 15 preguntas correspondientes a los factores externos, 5 al rendimiento y 5 a la motivación interna.

### **6.3. Estructura de la Recolección y medición de datos.**

#### **6.3.1. Población del estudio**

La población de estudio es un conjunto de elementos en los que se centra la investigación. A partir de estas definiciones, podemos decir que la población es el conjunto de individuos con características idénticas que llevan al investigador a realizar una encuesta sobre ellos para obtener los objetivos del estudio. La población del estudio está, por tanto, representada por los funcionarios y el personal contratado del MPCE, dado que ya se ha elaborado un cuestionario de encuesta que nos ha permitido formular 25 preguntas a los 75 funcionarios y personal contratado del MPCE. Sin embargo, como en cualquier trabajo de investigación, antes de distribuir nuestro cuestionario, procedimos a determinar la muestra.

#### **6.3.2. Toma de muestras**

En el contexto de este estudio, el muestreo es la fase que consiste en seleccionar a los individuos que se van a entrevistar de la población base. La forma de constituir la muestra es de suma importancia; su elección es fundamental porque condicionará, en particular, la validez de la inducción. Dado que el MPCE no cuenta con una plantilla de 909 personas, sería imposible entrevistar a todas ellas dada la situación actual del país y la total ralentización del funcionamiento de la administración pública hasta la fecha, por lo que sólo se consideró el 8,25% de la población de estudio.

#### **6.3.3 Criterios de selección**

Dado que existen 6 categorías de empleo en la administración pública haitiana según los datos de la “**Tabla 5: Relación de funcionarios por categoría y género**”, el estudio ha considerado sólo los 3 puestos que tienen los mayores porcentajes y que serán mucho más preocupantes para este estudio sea, en resumen, un 663 funcionario elegible corresponde a un 72.9% del total del funcionario del MPCE. Este estudio no ha tenido en cuenta las categorías de edad de los funcionarios porque el nivel de antigüedad tiene una correlación positiva con ellas. Por lo tanto, dado que hay 25 estructuras (direcciones) en el MPCE, el estudio retuvo a 3 funcionarios de cada dirección del MPCE. De los 3 funcionarios seleccionados de cada dirección, el orden de prioridad es: el personal técnico, ya que es el que tiene el mayor porcentaje en la base de datos del MPCE y también se considera la columna vertebral del ministerio.

El nivel de antigüedad de los funcionarios se considera en orden ascendente. Por lo que es necesario mencionar que entre las 3 muestras seleccionadas aproximadamente 1/3 son mujeres teniendo en cuenta los datos de la “**Tabla 4: Distribución personal por género**”. De ahí que se considere lo siguiente. La muestra para este estudio sería por tanto de  $3 \times 25 = 75$ , es decir, una muestra del 11,3% del total de funcionarios elegibles para la muestra. En el muestreo aleatorio simple (SRS), cada unidad de muestra de la población tiene la misma probabilidad de ser incluida en la muestra. Por lo tanto, cada grupo de muestra posible (3) también tiene la misma probabilidad de ser seleccionado de cada Dirección.

**Tabla 9: Funcionarios seleccionado según Criterios de selección**

Antigüedad en MPCE	Categoría de puesto y Nombre		Nombre de Funcionario seleccionando por Departamento	Funcionarios seleccionado según Criterios de selección
Menos 1 hasta 14 años	Personal de apoyo, Personal administrativo, Personal técnico	133	3 muestras por dirección	75
Desde 15 hasta 27		223		
Desde 28 y mas		307		
<b>Total</b>		663	3*25	75

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.4 Recolección y medición de datos

Como se menciona en la metodología de esta evaluación, para la recogida de datos se enviaron cuestionarios por correo electrónico mediante un muestreo estadísticamente representativo basado en una muestra aleatoria simple, siguiendo un procedimiento estandarizado. Cabe señalar que el proceso de recogida de datos se realizó por Internet (a través de la plataforma Gmail<sup>17</sup>). Del mismo modo, para obtener la información, nos basamos en la base de datos del MPCE en colaboración con el Director de Recursos Humanos del MPCE para contactar con el personal seleccionado y darles a conocer la encuesta antes de enviarles los cuestionarios. Así, gracias al apoyo del gestor del MPCE, se construyó la recopilación de información de la base de datos.

Tras la aplicación de la encuesta, se realizó un análisis estadístico descriptivo de los indicadores, utilizando el programa estadístico SPSS, para obtener elementos clave de los datos existentes y observar los escenarios que conducen a nuevos hechos. Luego, se realizó el descriptivo, utilizando la distribución de frecuencias, las Tablas de contingencia; algunas medidas de tendencia central como la media y la medida de variabilidad para ver la desviación estándar para probar el modelo propuesto para la medición y análisis de la motivación laboral con los demás elementos planteados.

El instrumento de medición es la escala de Likert<sup>18</sup>, que evalúa la cuestión con números del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo", 2 es "En desacuerdo", 3 es "Indiferente", 4 es "De acuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo" - véase el Anexo1. De acuerdo con la descripción metodológica anterior, se realizó una revisión descriptiva general de las variables que podían ser seleccionadas para su tratamiento estadístico en esta encuesta. A continuación, se explicaron los datos (elementos de codificación elemento por elemento), indicador por indicador y la construcción de la matriz de datos. Se recogieron los datos de la matriz de datos y se ejecutaron los datos en el programa. Así, se adoptó el siguiente enfoque metodológico;

<sup>17</sup> ENCUESTA SOBRE LA MOTIVACION LABORAL DE FUNCIONARIOS Y CONTRATOS MPCE Para el Grado de Magister En Gestion Y Politicas Públicas en la FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS (FCFM) DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (2020-2022)

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR4s2F92pXN9dMVir\\_fvpRfIQheSIIRIj\\_IC-hkGafSL8Fw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR4s2F92pXN9dMVir_fvpRfIQheSIIRIj_IC-hkGafSL8Fw/viewform)

<sup>18</sup> Una escala de Likert es una herramienta psicométrica para medir las actitudes de los individuos. Lleva el nombre del psicólogo estadounidense Rensis Likert, que lo desarrolló. Consiste en una o más afirmaciones (enunciados o ítems) para las que el encuestado expresa un grado de acuerdo o desacuerdo.

1. Una vez recogidos los datos, se pasaron por el programa SPSS, se codificaron las respuestas y se transfirieron a la matriz de datos. A continuación, también se procesaron antes de ser analizadas mediante el SPSS con el instrumento de escala tipo Likert.
2. A continuación, se seleccionaron los datos más adecuados y relevantes para su análisis mediante encuestas semiestructuradas y el examen de otras fuentes.
3. Por último, se llevó a cabo un análisis estadístico con respecto a las hipótesis propuestas para poner de manifiesto la relación entre las variables que influyen en la motivación del personal. Se utilizaron estadísticas descriptivas para elaborar Tablas de frecuencia, Tablas de contingencia, índices de motivación y también para calcular la media estándar y la dispersión.

## Capítulo 7: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La recogida de datos se llevó a cabo respetando los criterios de selección de los encuestados, incluidos el género, la categoría laboral, la edad y la antigüedad en el ministerio, con el fin de obtener una información clave, homogénea y completa. A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos en esta investigación realizada en el MPCE. Se utilizó una escala de Likert de 1 a 5, en la que 1 representa la puntuación más baja y 5 la más alta, que representa el mayor nivel de motivación del personal. Los resultados se aplicaron a 75 miembros del personal, la mayoría de los cuales eran personal técnico, seguido del personal de apoyo y del personal administrativo, y los datos se procesaron con el apoyo del SPSS.

**Tabla 10: Género de los funcionarios**

### 2.1.Sexo del encuestado:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	47	62,7	62,7	62,7
	Mujer	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los resultados estadísticos descriptivos de la **Tabla 10**, se concentran en los funcionarios Hombres (género masculino) del MPCE, con 47 encuestas válidas, representando el 62,7% del total de la muestra y luego los funcionarios Mujeres (género femenino) con 28 y un porcentaje del 37,3%. Por lo tanto, el MPCE está más compuesto por funcionarios del sexo masculino. Este escenario se debe a que en la administración haitiana hay muchos más hombres que mujeres.

**Tabla 11: Edad en tramos de los funcionarios**

## 2.2. Edad en tramos del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 - 25 años	12	16,0	16,0	16,0
	26 - 33 años	13	17,3	17,3	33,3
	34 - 40 años	16	21,3	21,3	54,7
	41 - 48 años	20	26,7	26,7	81,3
	49 - 56 años	9	12,0	12,0	93,3
	6- 57 - más(+)	5	6,7	6,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los estadísticos descriptivos, se puede observar los resultados de la **Tabla 11** se concentran en que los funcionarios comprendidos entre edad 41 y 48 años con 20 funcionarios, representando un porcentaje de 26,7% del total de la muestra, en seguida los funcionarios entre los 34 y 40 años con 16 funcionarios, representando a un porcentaje de 21,3%, los funcionarios entre los 26 y 33 años con 13 funcionarios, representando a un porcentaje de 17,3% y los funcionarios entre los 18 y 25 años con 12 funcionarios, representando a un porcentaje de 16%. Es decir, el MPCE está compuesto por funcionarios más o menos maduros.

**Tabla 12: Categoría de puesto de los funcionarios**

## 2.5. Categoría de puesto ocupado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Personal administrativo	14	18,7	18,7	18,7
	Personal de apoyo	25	33,3	33,3	52,0
	Personal técnico	36	48,0	48,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 12**, que el MPCE posee más funcionarios técnicos en su personal con 36 encuestas válidas, correspondiendo a porcentaje de 48%, le sigue el personal apoyo con 25 funcionarios, representando un 33,3% y el personal administrativo con 14 funcionarios y un porcentaje de 18,7%. Hay que tener en cuenta que el MPCE es un ministerio con una misión técnica y requiere muchos más técnicos en general que las demás categorías de empleo.

**Tabla 13: Nivel de antigüedad de los funcionarios**

## 2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	14 años hasta 19 años	16	21,3	21,3	21,3
	2 años hasta 7 años	12	16,0	16,0	37,3
	20 años hasta 25 años	15	20,0	20,0	57,3
	26 años hasta 31 años	21	28,0	28,0	85,3
	8 años hasta 13 años	4	5,3	5,3	90,7
	Menos de 1 año	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los estadísticos descriptivos, se puede observar en los resultados de la **Tabla 13**, que los funcionarios con antigüedad desde 26 a 31 años de experiencia con 21 encuestas válidas, representando el 28% del total de la muestra, luego siguen los funcionarios de 14 a 19 años de experiencia, con 16 funcionarios y un porcentaje de 21.3% y los funcionarios de 20 a 25 años de experiencia, con 15 funcionarios y un porcentaje de 20%. Esta situación se explica por el hecho de que la edad de salida (pensión) en la Administración haitiana es de 25 años y que el funcionario debe tener 58 años y la situación de inestabilidad y volatilidad que vive el país desde hace más de 5 años ha impedido al gobierno aplicar las leyes relativas a la pensión haitiana.

**Tabla 14: Programas para motivar los funcionarios**

### 3.El MPCE está comprometido en programas para motivar sus funcionarios\_FMOE1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	18,7	18,7	18,7
	En Desacuerdo	50	66,7	66,7	85,3
	Indiferente	4	5,3	5,3	90,7
	Totalmente de acuerdo	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 14**, que el MPCE está comprometido en programas para motivar sus funcionarios, habiendo 50 encuestas válidas representando un porcentaje de 66,7% de los funcionarios, que declara estar en desacuerdo con que el MPCE eligió un programa para motivar los funcionarios, luego 14 funcionarios correspondiendo a un porcentaje de 18,7% declararon que estar de acuerdo con esto. Es decir que, la mayoría de los funcionarios cree que el MPCE no aplica ningún programa para motivar sus funcionarios. Luego que según González (2008) define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, en donde refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo que sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y metas que él considera pertinente y exitoso. Además, considera motivación laboral como una mediación o lugar intermedio

entre la personalidad individual y la forma de la realización de sus actividades hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

**Tabla 15: Programas de capacitación para profundizar habilidades de los funcionarios**

**3.Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades\_FMOE2**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	8,0	8,0	8,0
	En Desacuerdo	41	54,7	54,7	62,7
	Totalmente de acuerdo	5	6,7	6,7	69,3
	Totalmente en Desacuerdo	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los resultados de la **Tabla 15**, que la dimensión de los programas de capacitación que el MPCE brinda permite a los funcionarios a profundizar las habilidades, habiendo 41 encuestas válidas representando un porcentaje de 54,7% de los funcionarios, que declara estar en desacuerdo con que este factor de motivación extrínseca no permite profundizar las habilidades de los funcionarios, luego 23 funcionarios correspondiendo a un porcentaje de 30,7% declararon sentirse totalmente en desacuerdo con esto. Es decir que, los funcionarios no creen que esta dimensión permite la mejoría de servicios en el MPCE.

**Tabla 16: Criterios de evaluación del desempeño en el MPCE**

**3.Consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo\_FMOE3**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	45	60,0	60,0	60,0
	En Desacuerdo	18	24,0	24,0	84,0
	Indiferente	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Según lo que indica la **Tabla 16**, los resultados indican que los funcionarios conocen los criterios que califican la evaluación del desempeño en lugar de trabajo, habiendo un 45 representante por un porcentaje de 60%, están de acuerdo para afirmarlo como criterios del factor de motivación extrínseca de esta actividad, luego 18 de ellos sean un 24% manifestaron estar en desacuerdo. Por tanto, por lo tanto, el Ministerio aplica criterios de evaluación del rendimiento de forma coordinada para motivar a su personal.

**Tabla 17: Evaluación del desempeño para mejorar debilidades en el MPCE**

### 3.La evaluación del desempeño me ayuda a mejorar mis debilidades laborales\_FMOE4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	39	52,0	52,0	52,0
	En Desacuerdo	12	16,0	16,0	68,0
	Totalmente en Desacuerdo	24	32,0	32,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar debilidades laborales, habiendo un 39 por un porcentaje de 52% de funcionarios que están de acuerdo con el factor de motivación extrínseca de esta actividad, concluyendo con ello que la evaluación de desempeño que ofrece más o menos el MPCE a los funcionarios es adecuada para desarrollar mejor sus actividades.

**Tabla 18: El MPCE se coordina adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos**

### 3.Los autoridades del Ministerio se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos\_FMOE6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	54	72,0	72,0	72,0
	En Desacuerdo	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 18** que, del total de las encuestas válidas de la muestra 54 funcionarios sean un 72 % declararon estar de acuerdo con la forma como el ministerio coordina para alcanzar resultados de la institución. Por otro lado, un 21 de funcionarios declararon sentirse en desacuerdo con este factor, para ellos no hay buena coordinación entre funcionarios y la institución para el desarrollo del MPCE. Por lo que el MPCE deberá envolver todos los funcionarios en la toma de decisiones para obtener acciones mutuas que lleven al éxito, en coherencia con lo que señala Andersen et al. 2018, *la motivación es como un activo intangible máspreciado para el desarrollo institucional a través de acciones comunes con el fin de alcanzar los objetivos proyectados y para que los retos a que se enfrenta el entorno institucional sólo pueden ser abordados por funcionarios altamente motivados. Para ellos, la motivación laboral en los funcionarios implica compromiso con la institución, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos.*

**Tabla 19: Mi responsable me felicita cuando hace buen un trabajo**



### 3.Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo\_FMOE8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	18	24,0	24,0	24,0
	En Desacuerdo	49	65,3	65,3	89,3
	Totalmente en Desacuerdo	8	10,7	10,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 19** los resultados indican que un 49 sean un 65,3% de funcionarios, están en desacuerdo con el liderazgo del responsable, es decir que los responsables no retroalimentan de forma correcta y coordinada para mejora del servicio público. Por otro lado, hay un 24% de los funcionarios manifestaron sentirse en acuerdo con esto.

**Tabla 20: Temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse**

### 3.Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse\_FMOE7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	14,7	14,7	14,7
	En Desacuerdo	46	61,3	61,3	76,0
	Indiferente	4	5,3	5,3	81,3
	Totalmente de acuerdo	5	6,7	6,7	88,0
	Totalmente en Desacuer	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 20** los resultados indican que, en la mayoría de los funcionarios están en desacuerdo con los temas se ponen sobre la mesa para resolverse durante las reuniones, habiendo un porcentaje de 61,3% de funcionarios que están totalmente en desacuerdo. Es decir, que los funcionarios no están dispuestos ayudar en ideas para mejorar el trabajo y el servicio que el MPCE realiza de forma conjunta.

**Tabla 21: Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este ministerio**

### 3.Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este ministerio\_FMOE9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	17	22,7	22,7	22,7
	En Desacuerdo	45	60,0	60,0	82,7
	Indiferente	3	4,0	4,0	86,7
	Totalmente de acuerdo	10	13,3	13,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 21** que los resultados indican que en su mayoría que los funcionarios manifestaron estar desacuerdo, habiendo un 45 con un porcentaje 60% de funcionarios que no están de acuerdo con buena colaboración existente entre funcionarios del ministerio. Sin embargo, hay un 17 funcionario representen por un porcentaje de 22,7% que manifiestan que existe una buena colaboración entre los funcionarios. Luego según Bergamini (1994:105), *al analizar la relación entre líder de la institución y motivación laboral, constata que estos dos términos, a partir de un determinado momento, parecen definitivamente unidos en la teoría y en la práctica por una relación de causa y efecto. Sin embargo, la autora señala que la función del líder no es motivar a sus funcionarios, pues la motivación es una fuerza intrínseca, pero cabe al líder mantener a sus funcionarios motivados.*

**Tabla 22: Los beneficios económicos en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas**

### 3.Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas\_FMOE10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	21	28,0	28,0	28,0
	En Desacuerdo	52	69,3	69,3	97,3
	Indiferente	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 22** que los resultados indican que hay un 52 de funcionarios con un porcentaje de 69,3% de encuestas válidas del total de la muestra declararon estar en desacuerdo de los beneficios recibidos del empleo satisfacen sus necesidades básicas. Cabe destacar que existe un 28% que declararon que los beneficios económicos recibidos satisfacen a sus necesidades básicas. Al contrario de lo que señala Ivette (2015), sostiene que *la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, las instituciones tienen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.*

**Tabla 23: Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios**

### 3.Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios\_FMOE11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	63	84,0	84,0	84,0
	Totalmente en Desacuerdo	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 23** los resultados muestran que un 63 por un porcentaje de 84% de funcionarios del total de encuestas válidas y un 16% está totalmente en desacuerdo manifestaron que estar en desacuerdo con los procesos de promoción y progresión no cumplen las normas de igualdad. Es decir que según este estudio no hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios, eso puede considerarse como una fuente de desmotivación en el MPCE.

**Tabla 24: El MPCE es una fuente de estrés para los funcionarios**

### 3.Mi trabajo es una fuente que me genera estrés\_FMOE12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	47	62,7	62,7	62,7
	En Desacuerdo	20	26,7	26,7	89,3
	Indiferente	4	5,3	5,3	94,7
	Totalmente en Desacuerdo	4	5,3	5,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 24** los resultados muestran que hay un 47 sean un 62,7% de funcionarios del total de encuestas válidas declararon estar de acuerdo con que el trabajo que ejecutan les genera estrés en su vida. Aun así, hay un 20 represente por un 26,7% que declaró estar con en desacuerdo que el trabajo les genera estrés en la vida.

**Tabla 25: Participó como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar del ciudadano**

**3.Participó como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar de los ciudadanos\_FDL01**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	70	93,3	93,3	93,3
	Indiferente	5	6,7	6,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 25** los resultados muestran que casi todos los funcionarios 70 para un porcentaje de 93.3% han respondido estar de acuerdo para participar como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar del ciudadano. Es decir que según este estudio los funcionarios participan como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar del ciudadano haitiano.

**Tabla 26: Ejecutó las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad**

**3.Ejecutó las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad\_FDL02**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	55	73,3	73,3	73,3
	Indiferente	2	2,7	2,7	76,0
	Totalmente de acuerdo	18	24,0	24,0	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 26** que, los funcionarios del MPCE ejecutan sus actividades con alto sentido de justicia, competencia, responsabilidad y honestidad, habiendo un 55 con un porcentaje de 73,3% que manifestó estar de acuerdo, le sigue un 18 represente con un 24% que manifestó estar totalmente de acuerdo, para estos desempeñan sus actividades con alto sentido de justicia, competencia, responsabilidad y honestidad.

**Tabla 27: Ejecutó la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales**

**3.Ejecutó la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales\_FDL03**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	47	62,7	62,7	62,7
	Indiferente	3	4,0	4,0	66,7
	Totalmente de acuerdo	25	33,3	33,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 27** que, los funcionarios del MPCE ejecutan sus actividades con alto profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales, habiendo un 47 con un porcentaje de 62,7% que manifestó estar de acuerdo, le sigue un 25 representante con un 33,3% que manifestó estar totalmente de acuerdo, para estos desempeñan sus actividades con respetar adecuadamente los principios de la administración pública haitiana.

**Tabla 28: Participación de los funcionarios en los éxitos y fracasos en el lugar de trabajo**

**3.Participó de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo\_FMLE01**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	59	78,7	78,7	78,7
	En Desacuerdo	14	18,7	18,7	97,3
	De acuerdo	1	1,3	1,3	98,7
	Totalmente en Desacuerdo	1	1,3	1,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 28** de acuerdo con los resultados, 59 representante un 78,7% de los funcionarios declaran estar totalmente de acuerdo de participar de todas las actividades comunes del éxito y fracaso para el desarrollo institucional. Al contrario 18,7% declaran que estar en desacuerdo con eso. Por lo tanto, el MPCE lleva a cabo acciones mutuas envolviendo y valorándolas opiniones de todos funcionarios para el suceso de la institución.

**Tabla 29: No siento que el trabajo que hago sea apreciado**

**3.No siento que el trabajo que hago sea apreciado\_FMLE02**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	54	72,0	72,0	72,0
	En Desacuerdo	4	5,3	5,3	77,3
	Indiferente	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Observa en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 29** los resultados indican que la mayoría del total de las encuestas válidas declaró estar de acuerdo que el trabajo que hacen no es apreciado, habiendo un 54 representante un porcentaje de 72% que está en acuerdo, también hay un 17 del total de la encuesta sea un 22,7% que manifestó que respondí indiferentemente con esto.

**Tabla 30: permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público**

**3.En general, permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público\_FMLE03**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	50	66,7	66,7	66,7
	En Desacuerdo	16	21,3	21,3	88,0
	Indiferente	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 30** los resultados indican que hay un 66,7% del total de encuestas válidas manifestó estar de acuerdo, que permanezcan en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público. Sin embargo, hay un 21,3% de los funcionarios que manifestaron estar en desacuerdo con este lógico para quedar solo por compromiso del servicio.

**Tabla 31: Me siento seguro y estable en mi empleo**

**3.Me siento seguro y estable en mi empleo\_FMLE04**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	33	44,0	44,0	44,0
	En Desacuerdo	26	34,7	34,7	78,7
	Totalmente de acuerdo	10	13,3	13,3	92,0
	Totalmente en Desacuerdo	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Observa en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 31** los resultados muestran que 33 del total de encuestas validas represente por un porcentaje 44% y de los funcionarios entrevistados se siente seguro y estable en el empleo que la institución ofrece y 13,3% totalmente de acuerdo con eso, habiendo un 26 por un 34,7% del total de encuestas válidas que declaró estar en desacuerdo.

**7.1. Objetivo específico 1: Analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados de MPCE**

**Tabla 32: Los funcionarios están consciente de los criterios que califican la evaluación de desempeño en su lugar de trabajo, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.Consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo\_FMOE3**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.Consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo_FMOE3			Total
		De acuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	21,4%		78,6%	100,0%
	Personal de apoyo	52,0%	48,0%		100,0%
	Personal técnico	80,6%	16,7%	2,8%	100,0%
Total		60,0%	24,0%	16,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en términos de categoría de puesto de los funcionarios, el personal técnico y el personal de apoyo consideran que los criterios de evaluación de desempeño se comunican bien, en mayor medida que el personal administrativo.

**Tabla 33: Los criterios de la evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles\_FMOE17**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles_FMOE17			Total
		En Desacuerdo	Indiferente	Totalmente en Desacuerdo	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	92,9%	7,1%		100,0%
	Personal de apoyo	48,0%	4,0%	48,0%	100,0%
	Personal técnico	66,7%	2,8%	30,6%	100,0%
Total		65,3%	4,0%	30,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en términos de categoría de puesto de los funcionarios, el personal administrativo y el personal técnico son menos conscientes de los criterios de la evaluación del desempeño que personal de apoyo.

**Tabla 34: La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, según categoría de puesto**



**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.La evaluación del desempeño me ayuda a mejorar mis debilidades laborales\_FMOE4**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.La evaluación del desempeño me ayuda a mejorar mis debilidades laborales_FMOE4			Total
		De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	78,6%	14,3%	7,1%	100,0%
	Personal de apoyo	52,0%		48,0%	100,0%
	Personal técnico	41,7%	27,8%	30,6%	100,0%
Total		52,0%	16,0%	32,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en términos de categoría de puesto de los funcionarios, el personal administrativo y el personal de apoyo declaran que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales en un nivel más que el personal técnico.

**Tabla 35: Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse\_FMOE7**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_FMOE7				Total
		De acuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo		64,3%	7,1%	14,3%	100,0%
	Personal de apoyo	16,0%	64,0%		8,0%	100,0%
	Personal técnico	19,4%	58,3%	8,3%	2,8%	100,0%
Total		14,7%	61,3%	5,3%	6,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de categoría de puesto, el personal administrativo y de apoyo consideran que no se abordan los temas difíciles en las reuniones, que el personal técnico.

**Tabla 36: El MPCE está comprometida en programas para motivar sus funcionarios, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.El MPCE está comprometido en programas para motivar sus funcionarios\_FMOE1**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.El MPCE está comprometido en programas para motivar sus funcionarios_FMOE1			Total
		De acuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
	Personal de apoyo	12,0%	60,0%		28,0%
	Personal técnico	25,0%	69,4%	5,6%	100,0%
Total		18,7%	66,7%	5,3%	9,3%

Fuente: Elaboración propia



Se puede observar, en términos de categoría de puesto de los funcionarios, el personal administrativo y técnico no consideran que el MPCE está comprometida para mejorar la motivación de sus funcionarios, que el personal de apoyo.

**Tabla 37: Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades de bienestar de los ciudadanos, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.Participó como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar de los ciudadanos\_FDL01**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.Participó como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar de los ciudadanos_FDL01		
		De acuerdo	Indiferente	Total
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	92,9%	7,1%	100,0%
	Personal de apoyo	92,0%	8,0%	100,0%
	Personal técnico	94,4%	5,6%	100,0%
Total		93,3%	6,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de categoría de puesto, todas las categorías de puesto en un casi mismo nivel se sienten contribuyendo al bienestar de la sociedad haitiana.

**Tabla 38: Permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.En general, permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público\_FMLE03**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.En general, permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público_FMLE03			
		De acuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	Total
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	57,1%		42,9%	100,0%
	Personal de apoyo	68,0%	20,0%	12,0%	100,0%
	Personal técnico	69,4%	30,6%		100,0%
Total		66,7%	21,3%	12,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en términos de categoría de puesto, el personal técnico y de apoyo manifiestan más compromiso con el servicio público, que el personal administrativo.

**Tabla 39: Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.Ejecutó la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales\_FDL03**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.Ejecutó la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales_FDL03			Total
		De acuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	57,1%		42,9%	100,0%
	Personal de apoyo	56,0%	8,0%	36,0%	100,0%
	Personal técnico	69,4%	2,8%	27,8%	100,0%
Total		62,7%	4,0%	33,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en términos de categoría de puesto, se puede observar que la mayoría de los funcionarios están de acuerdo con este factor con un 96 %, donde el personal técnico y administrativo ejecutan la profesión con más de autonomía, respetando los instrumentos legales, que el personal de apoyo.

**Tabla 40: Me siento seguro y estable en mi empleo, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*3.Me siento seguro y estable en mi empleo\_FMLE04**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		3.Me siento seguro y estable en mi empleo_FMLE04				Total
		De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	42,9%	50,0%		7,1%	100,0%
	Personal de apoyo	24,0%	36,0%	36,0%	4,0%	100,0%
	Personal técnico	58,3%	27,8%	2,8%	11,1%	100,0%
Total		44,0%	34,7%	13,3%	8,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en términos de categoría de puesto, el personal técnico y administrativo se sienten más seguro y estable en el empleo que el personal de apoyo.

**Tabla 41: La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, según antigüedad**

**Tabla cruzada 2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE\*3.La evaluación del desempeño me ayuda a mejorar mis debilidades laborales\_FMOE4**

% dentro de 2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE

		3.La evaluación del desempeño me ayuda a mejorar mis debilidades laborales_FMOE4			Total
		De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE	14 años hasta 19 años	87,5%	6,3%	6,3%	100,0%
	2 años hasta 7 años	41,7%	25,0%	33,3%	100,0%
	20 años hasta 25 años	53,3%	13,3%	33,3%	100,0%
	26 años hasta 31 años	42,9%	14,3%	42,9%	100,0%
	8 años hasta 13 años	75,0%		25,0%	100,0%
	Menos de 1 año		42,9%	57,1%	100,0%
Total		52,0%	16,0%	32,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de nivel de antigüedad, los funcionarios con 14 a 19 años, 8 a 13 años y 20 a 25 años de servicio, declaran globalmente que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar sus debilidades laborales.

**Tabla 42: Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse, según antigüedad**

**Tabla cruzada 2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE\*3.Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse\_FMOE7**

% dentro de 2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE

		3.Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse_FMOE7					
		De acuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	Totalmente de acuerdo	Totalmente en Desacuer	Total
2.7. Número de años de experiencia (antigüedad) en el MPCE	14 años hasta 19 años	12,5%	81,3%		6,3%		100,0%
	2 años hasta 7 años	25,0%	66,7%	8,3%			100,0%
	20 años hasta 25 años	20,0%	33,3%		6,7%	40,0%	100,0%
	26 años hasta 31 años	9,5%	66,7%	4,8%	9,5%	9,5%	100,0%
	8 años hasta 13 años	25,0%	50,0%			25,0%	100,0%
	Menos de 1 año		57,1%	28,6%	14,3%		100,0%
<b>Total</b>		14,7%	61,3%	5,3%	6,7%	12,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En términos de nivel de antigüedad, los funcionarios con 14 a 19 años, 2 a 7 años, 26 a 31 años y menos de 1 año de servicio, más que los demás declaran globalmente que *durante las reuniones, los temas más difíciles no se ponen sobre la mesa para resolverse.*

Al final, en cuanto a la verificación del **objetivo específico 1**, se puede observar globalmente que la comunicación de los criterios de evaluación de desempeño está considerando como un 60% como un factor que influyen la motivación laboral de los empleados pues, la importancia de la evaluación del desempeño a mejorar las debilidades laborales está considerando por un 52%, luego más de 60 % de los funcionarios piensan que los temas difíciles deberían abordar en las reuniones para intentar de resolverles y se considerando como un gran factor de motivación laboral, Al fin y al cabo, el reconocimiento en el trabajo es un elemento muy importante que tiene un impacto directo en la motivación en el trabajo. Y según García (2012), *hay factores que inciden en la motivación laboral, entre los cuales tenemos: la retribución económica, la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento dentro de la institución y el reconocimiento social.* De hecho, cuanto más reconocido se sienta un funcionario en su trabajo, más motivado estará porque se sentirá único y parte de él. Sin embargo, el reconocimiento de los resultados del trabajo puede adoptar la forma de un reconocimiento verbal, simplemente felicitando a los empleados por sus resultados positivos, o mediante la obtención de una bonificación por méritos. Luego está el reconocimiento del esfuerzo vinculado a los esfuerzos realizados por los funcionarios, los compromisos y los riesgos contraídos para alcanzar los objetivos fijados. Este reconocimiento puede consistir en un estímulo verbal y en animarles a continuar con sus esfuerzos. Y Según Víctor H. Vroom (1979), *la motivación laboral existe en los funcionarios producto de tres factores: objetivos personales que se resume en alcanzar objetivos capaces de satisfacerse; relación entre logro de objetivos y alcance de resultados exitosos, es decir, si un funcionario tiene por objetivo tener un salario elevado y mantener su hogar, tendrá entonces una fuerte motivación para producir más; la percepción de la capacidad del funcionario para influir sobre su productividad, esto significa que, si el funcionario cree que aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre alcance de resultados deseados, tendrá a o no esforzarse mucho.* El reconocimiento de las competencias de los funcionarios puede considerarse un factor de motivación muy bueno, y los empleados pueden recibir primas por mérito o por participación con este fin. Este reconocimiento de las competencias también puede adoptar la forma de una comunicación verbal de la jerarquía o, de manera más formal, la concesión de una medalla de trabajo. Por lo tanto, podemos concluir que el reconocimiento del valor intrínseco de los funcionarios debe

mantenerse a diario, aunque no se formalice. De hecho, en la mayoría de los casos, la simple comunicación verbal e informal es suficiente para que el funcionario se sienta reconocido en el ministerio y, por tanto, para motivarlo. Aparte de otros factores de motivación, las condiciones de remuneración directa son uno de los factores de motivación más importantes, especialmente en los países desarrollados. Esto se debe a que la retribución directa se compone principalmente de una parte fija, el salario base, y de una parte variable, la remuneración por rendimiento, que está vinculada a los méritos individuales o colectivos.

## 7.2. Objetivo específico 2: Determinar el nivel de motivación laboral de los empleados del MPCE.

Para verificar este objetivo específico, es necesario crear los índices relativos al rendimiento laboral y a la motivación laboral, para lo cual se han deducido tres índices sintéticos (*Índice de motivación Laboral interna, externa y un índice de desempeño laboral*) a partir de las diferentes variables de rendimiento laboral y motivación laboral, con el fin de tener una visión globalmente precisa de la población estudiada, y estos índices corresponden estrictamente a la media de las puntuaciones de todas las variables que componen cada índice respectivamente según este formulario  $(X_1+X_2+\dots+X_n)/n$  sumándolas primero y dividiéndolas después según el caso). Esta operación genera como resultado números continuos, que se han agrupado en cinco grupos: bajo, medio-bajo, medio, medio-alto y alto. Los detalles de estas agrupaciones y las sintaxis de recodificación se detallan en el Apéndice 2.

**Tabla 43: Medición de la escala de Likert**

No	Etiqueta de la escala de Likert	Valor/Score
1	Totalmente en desacuerdo	1
2	En desacuerdo	2
3	Indiferente	3
4	De acuerdo	4
5	Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 44: Resumen de las variables componen cada índice**

Índice	Etiqueta de variable	Nombre
Factor del Índice de motivación LABORAL externa	3.El MPCE está comprometido en programas para motivar sus funcionarios	FMOE1
	3.Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades	FMOE2
	3.Consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo	FMOE3
	3.La evaluación del desempeño me ayuda a mejorar mis debilidades laborales	FMOE4
	3.Considero que la capacitación que me brinda el ministerio es la adecuada para mi desempeño laboral	FMOE5
	3.Los autoridades del Ministerio se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos	FMOE6
	3.Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse	FMOE7
	3.Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo	FMOE8

Indice	Etiqueta de variable	Nombre
	3.Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este ministerio	FMOE9
	3.Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas	FMOE10
	3.Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios	FMOE11
	3.Mi trabajo es una fuente que me genera estrés	FMOE12
	3. Recibo un trato justo en mi trabajo	FMOE13
	3.Mi trabajo corresponde a mi nivel intelectual	FMOE14
	3.Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas	FMOE15
	3.Mi responsable inmediato me ayuda a mejorar mis actividades	FMOE16
	3.Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles	FMOE17
3.El sistema de seguridad en mi lugar de trabajo es eficaz	FMOE18	
Factor del Índice de motivación LABORAL interna	3.Participó de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo	FMLE01
	3.No siento que el trabajo que hago sea apreciado	FMLE02
	3.En general, permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público	FMLE03
	3.Me siento seguro y estable en mi empleo	FMLE04
Factor del índice de DESEMPEÑO LABORAL	3.Participó como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bienestar de los ciudadanos	FDL01
	3.Ejecutó las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad	FDL02
	3.Ejecutó la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales	FDL03

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45: Índice de motivación laboral externa, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*Factor Índice de motivacion Externa Recod (FMOE\_R)**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		Factor Índice de motivacion Externa Recod (FMOE_R)			Total
		Medio bajo	medio	Bastante Alto	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	14,3%	85,7%		100,0%
	Personal de apoyo	48,0%	52,0%		100,0%
	Personal técnico	44,4%	52,8%	2,8%	100,0%
Total		40,0%	58,7%	1,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en términos de categoría de puesto, el personal administrativo se logra el índice de motivación laboral externa con nivel medio por un 85,7% y las dos otras categorías les logran a un 52%. es decir, globalmente que los funcionarios no logran el índice de motivación laboral externa con un nivel alto.

**Tabla 46: Índice de motivación laboral interna, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*Factor Índice de motivacion Interna Recod (FMLE\_R)**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		Factor Índice de motivacion Interna Recod (FMLE_R)				Total
		Medio bajo	medio	Bastante Alto	Alto	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo		35,7%	64,3%		100,0%
	Personal de apoyo	4,0%	16,0%	56,0%	24,0%	100,0%
	Personal técnico	8,3%	44,4%	44,4%	2,8%	100,0%
Total		5,3%	33,3%	52,0%	9,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en términos de categoría de puesto, el personal administrativo se logra el índice de motivación laboral interna con un nivel de bastante alto con un 64,3% y con un nivel alto con un 24%, por lo tanto, el personal de apoyo lo logra a un 56% con un nivel bastante alto y el personal técnico a un 44,4%. Es decir, globalmente, que 52% de los funcionarios logran el índice de motivación laboral interna con un nivel bastante alto, pero con un 35% alto.

**Tabla 47: Índice de desempeño laboral, según categoría de puesto**

**Tabla cruzada 2.5. Categoría de puesto ocupado\*Factor Índice de Desempeno laboral Recod (FDLO\_R)**

% dentro de 2.5. Categoría de puesto ocupado

		Factor Índice de Desempeno laboral Recod (FDLO_R)		Total
		Bastante Alto	Alto	
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	71,4%	28,6%	100,0%
	Personal de apoyo	44,0%	56,0%	100,0%
	Personal técnico	47,2%	52,8%	100,0%
Total		50,7%	49,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, en términos de categoría de puesto, el personal administrativo se logra el índice de *desempeño laboral (FDLO)* con nivel bastante alto con un 71,4% y las dos otras categorías (personal de apoyo y técnico respectivo les logran con un alto 56% et 52,8%. Es decir, globalmente que los funcionarios logran el índice de desempeño laboral con un nivel alto de 50%.

En cuanto a la verificación del **objetivo específico 2**, se puede observar globalmente que el nivel de motivación laboral de los empleados se alcanza a un nivel por solo el índice de desempeño laboral con un nivel alto de 50% y los dos otros factores respectivos el índice de motivación laboral interna y externa lo gran con un nivel de medio de 58.7% y bastante alto con un porcentaje de 52 %. Es decir, que globalmente que los funcionarios no tienen un nivel alto de motivación laboral.

**Tabla 48: Estadísticos descriptivos**



### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Factor Índice de motivacion Externa Recod (FMOE_R)	75	2,00	4,00	2,6133	,51710
Factor Índice de motivacion Interna Recod (FMLE_R)	75	2,00	5,00	3,6533	,72584
Factor Índice de Desempeno laboral Recod (FDLO_R)	75	4,00	5,00	4,4933	,50332
N válido (por lista)	75				

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar con los resultados de los estadísticos descriptivos en la **Tabla 48**, se observa un mínimo 2 y un nivel máximo 5 en el índice de motivación laboral interna (FMLE), con una media de 3,653 y una desviación estándar de 0,725 por otro parte se observa un mismo nivel de máximo en índice de desempeño laboral (FDLO) con una media de diferente de 4,493 y una desviación estándar de 0,503.

**Tabla 49: Tabla cruzada personalizada de Índices de motivación media\* categoría de puesto**

### Índices de motivación media, según según categoría de puesto

		Puntuación Z: Factor Índice de motivacion Externa Recod (FMOE_R) Media	Puntuación Z: Factor Índice de motivacion Interna Recod (FMLE_R) Media	Puntuación Z: Factor Índice de Desempeno laboral Recod (FDLO_R) Media
2.5. Categoría de puesto ocupado	Personal administrativo	,47150	-,01443	-,41250
	Personal de apoyo	-,18050	,47761	,13245
	Personal técnico	-,05802	-,32606	,06843

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la **Tabla 49** de cruce de los índices por categoría de puesto, se observa una media superior en el índice de motivación interna del personal de apoyo, llegando así a un 0,477. Y un 0,132 en el índice de desempeño laboral. el personal administrativo alcanza una media de 0,471 en el índice de motivación laboral externa. es decir, los datos son más o menos representativos y similares entre sí.

## 7.4. Discusión sobre los resultados de la investigación

Hay que señalar que la motivación laboral de los funcionarios está garantizada por una combinación de factores internos y externos de los cuales; los factores internos están directamente relacionados con el trabajo y en su mayoría son internos al funcionario, algunas condiciones establecidas por la institución sólo serían un factor indirecto, estos factores hacen que todos los funcionarios sean diferentes entre sí ya que cada uno de ellos es capaz de realizar tareas específicas. Mientras que los factores externos son los incentivos que la institución ofrece en términos de beneficios sociales, incluyen la política de gestión de la carrera, la supervisión técnica, el salario, las prestaciones, las

condiciones de trabajo, los beneficios y las relaciones interpersonales. Estos factores están relacionados con la forma en que el funcionario se siente en sus actividades laborales. Por lo tanto, la motivación al trabajo de los funcionarios depende globalmente del bienestar laboral creado por el reconocimiento del valor intrínseco mezclado con el clima institucional, la formación continua, así como los beneficios extra que la institución les proporciona durante el ejercicio de sus actividades profesionales para la consecución de resultados exitosos. Según, Ruiz, Gago, García, López (2013) destacan que los procesos de estímulo y reconocimiento son idóneos que se pueden utilizar en las instituciones para lograr que sus funcionarios realicen su trabajo correctamente, ya que permiten que los funcionarios realicen sus actividades profesionales con mayor éxito y con mucha motivación.

#### **7.4.1. Resultados de factores de motivación laboral interna**

Los resultados obtenidos en la **Tabla 38**, sobre la permanencia en el MPCE por tener el compromiso con el servicio público. Se observa que la mayoría de funcionarios manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, habiendo un 69,4% del personal técnico, luego el personal administrativo con 57,1% y un 56% para los de apoyo. Según **Ricardo Berrones (2008)**, *la capacitación de servidores públicos en la medida que se brinda con nuevas formas de acceder al conocimiento para mejorar la calidad de la práctica institucional, permitiendo revalorarlas a luz de que es factible corregir las acciones realizadas mediante datos e informaciones que se convierten en nuevos aprendizajes. Más aún, ayuda articular programas que contribuyan a incrementar el pensamiento estratégico para el suceso de los programas institucionales.* Por lo que se puede ver que la mayoría de los funcionarios del sector público Permanezcan en la administración pública haitiana solo por tener el compromiso con el servicio público. Según los resultados obtenidos sobre factor “me siento seguro y estable en mi empleo” en la **Tabla 40**, se observa que los funcionarios no están totalmente de acuerdo con esta afirmación, habiendo un 50% del personal administrativo que están en desacuerdo, al contrario, el personal técnico con un porcentaje de acerca 61,1% y un 60% para el personal de apoyo. Por lo que se puede ver que el MPCE constituye un empleo bastante seguro y estable para los funcionarios. De acuerdo con los resultados obtenidos por antigüedad sobre los temas difíciles puestos en la mesa para resolverse en la **Tabla 42**, 81,3% de los funcionarios de 14 a 19 años, luego 66,7% de los de 2 a 7 años, 66,7% de los de 26 a 31 años también y 57,1% de los menos de 1 año de servicio, más que los demás declaran globalmente que la durante las reuniones, los temas más difíciles no se ponen sobre la mesa para resolverse. Lo que quiere decir que los funcionarios del Ministerio de la Planificación y cooperación externa (MPCE) realizan que durante las reuniones, los temas más difíciles no se ponen sobre la mesa para resolverse y para obtener resultados exitosos en consecuencia.

#### **7.4.2. Resultados de factores de motivación laboral externa**

En términos de beneficios económicos, se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 22** que los resultados indican que hay un 52 de funcionarios con un porcentaje de 69,3% de encuestas válidas del total de la muestra declararon estar en desacuerdo de los beneficios recibidos del empleo satisfacen sus necesidades básicas. Cabe destacar que existe un 28% que declararon que los beneficios económicos recibidos satisfacen a sus necesidades básicas. es decir que la mayoría de los funcionarios quieren una aumentación de los ingresos para enfrentar a la inflación sobre el mercado. Tras la cuestión de la remuneración, que se considera una importante fuente externa de motivación, vienen



las metodologías y los criterios de evaluación del rendimiento en el trabajo. Entonces, respecto a los niveles obtenidos sobre la consciencia de los criterios que califican la evaluación de desempeño en el lugar de trabajo (**ver Tabla 32**), 60% del total de encuesta demostraron que se sienten motivados de modo general, resaltando el personal técnico con nivel más alto con un porcentaje 80,6%, luego el personal que llega a un porcentaje de 52% y los de administrativo que están globalmente indiferente. Es decir, todos están de acuerdo con los criterios que les califican en su desempeño laboral. Pues, respecto a los resultados obtenidos de estadísticos descriptivos en la **Tabla 33** sobre el factor de la comunicación de los criterios de evaluación de desempeño que brinda el MPCE, en general 65,3% funcionarios de las tres categorías manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que es adecuada para su desempeño laboral, habiendo un alto porcentaje del personal administrativo con 92,9%, luego el personal técnico con un porcentaje de 66,7% y los de técnicos llega a un porcentaje de 48%. Por tanto, el MPCE busca motivar a sus funcionarios para lograr éxitos institucionales, pues hay que brindarles cada vez mejor. Respecto a los niveles obtenidos sobre la evaluación del desempeño que ayuda mejorar las debilidades laborales (**ver Tabla 34**), su evaluación por tipo de funcionario indica que 52% del total de la encuesta están de acuerdo que la evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales. Este porcentaje corresponde con un 78,6% de personal en el campo administrativo sigue por un 52% del personal de apoyo y globalmente un 41% del personal de técnico. en coherencia con lo que señala **Robbins y Judge (2013)** *la evaluación del desempeño ayuda a la institución a tomar decisiones de recursos humanos en cuanto a ascensos, mejora del desarrollo profesional de los funcionarios, traslados, despidos, entre otros. Además, consideran importante impartir programas de formación, poner en marcha programas innovadores para acabar con las anomalías que se producen en el desarrollo de la actividad profesional. La promesa de reconocer y distinguir a los funcionarios es el resultado de su desempeño y mérito demostrado durante la ejecución de las actividades profesionales, que se cumple al final de cada año.*

Además, se puede observar, en términos de categoría de puesto de los funcionarios, que 71,4% del personal administrativo, luego un 69,4% de los técnicos y un 60% del personal de apoyo no consideran que el MPCE está comprometida para mejorar la motivación de sus funcionarios.

#### **7.4.3. Resultados de factores de desempeño laboral**

Respecto a la percepción sobre la justicia, competencia, responsabilidad y honestidad, se puede observar en los estadísticos descriptivos de la **Tabla 26** que, los funcionarios del MPCE ejecutan sus actividades con alto sentido de justicia, competencia, responsabilidad y honestidad, habiendo un 55 con un porcentaje de 73,3% que manifestó estar de acuerdo, le sigue un 18 represente con un 24% que manifestó estar totalmente de acuerdo, para estos desempeñan sus actividades con alto sentido de justicia, competencia, responsabilidad y honestidad. y respecto a los resultados obtenidos sobre la participación como integrante de la sociedad de acciones que buscan satisfacer las necesidades de *bienestar* de los ciudadanos (**ver Tabla 37**), todos los resultados indiquen niveles de motivación alto con un porcentaje de 93,3%. pues, los funcionarios están de acuerdo con la afirmación, habiendo un 94,4% del personal técnico, luego el personal administrativo con 92,9% y el personal de apoyo con 92,2%, lo que quiere decir que los funcionarios ejecutan las actividades satisfacer las necesidades de *bienestar* de los ciudadanos. De acuerdo con los resultados obtenidos en la **Tabla 39** sobre la ejecución de la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la administración pública, hay que destacar que la mayoría sea un 96% desempeña las actividades de forma libre e independiente

para el éxito institucional. Es decir que, es adecuada para desempeño de sus actividades, habiendo un 100,0% del personal administrativo, luego el personal técnico con un 97,2% y el personal de apoyo con 92%. y Hertberg (1960) señala la progresión profesional, el avance, el reconocimiento y la responsabilidad como un factor motivador. Además, se relacionan con los sentimientos positivos que el funcionario tiene hacia su contenido y su cargo. Estos sentimientos positivos están a su vez relacionados con las experiencias de éxito, reconocimiento y responsabilidad del sujeto. Reflejan un éxito permanente en lugar de temporal en el lugar de trabajo. Es importante mencionar que los factores motivacionales son factores intrínsecos, que están directamente relacionados con el trabajo y que en su mayoría son de competencia interna del servidor público. Los plazos establecidos por la institución sólo serían un factor indirecto.

#### **7.4.4. Resultados de estadísticos descriptivos, dispersión estándar y media.**

Se puede observar con los resultados de los estadísticos descriptivos en la **Tabla 47**, se observa la escala de medición de cada ítem excepto el 1 (totalmente en desacuerdo) de 2 a 5, significando 2 por el mínimo y 5 "máximo"; cada escala de índice posee diferentes cantidades de ítems ya que en general, los niveles de percepción de los índices en los funcionarios de la muestra están en la media, un mínimo 2 y un nivel máximo 5 en el índice de motivación laboral interna (FMLE), con una media de 3,653 y una desviación estándar de 0,725 por otro parte se observa un mismo nivel de máximo en índice de desempeño laboral (FDLO) con una media de diferente de 4,493 y una desviación estándar de 0,503. Luego según los resultados obtenidos en la **Tabla 47**, un análisis por categoría arroja que, el personal administrativo se logra el índice de desempeño laboral (FDLO) con nivel bastante alto con un 71,4% y las dos otras categorías (personal de apoyo y técnico respectivo les logran con un alto 56% et 52,8%. Es decir, globalmente que los funcionarios logran el índice de desempeño laboral con un nivel alto de 50%. Respecto a los resultados del índice la motivación laboral interna (**ver Tabla 46**), se observa que el personal administrativo se logra el índice de motivación laboral interna con un nivel de bastante alto con un 64,3% y con un nivel alto con un 24%, por lo tanto, el personal de apoyo lo logra a un 56% con un nivel bastante alto y el personal técnico a un 44,4%. Es decir, globalmente, los funcionarios logran el índice de motivación laboral interna con un nivel bastante alto, pero con un 35% alto. Y de acuerdo con los resultados del índice de la motivación laboral externa (**ver Tabla 53**), los resultados muestran niveles medio bajos en todas categorías, es decir, el índice de motivación laboral externa se obtiene un nivel más bajo de todos los dos índices para las categorías de puesto. Se puede observar, el personal administrativo se logra el índice de motivación laboral externa con nivel medio por un 85,7% y las dos otras categorías les logran a un 52%. es decir, globalmente que los funcionarios no logran el índice de motivación laboral externa con un nivel alto. Por fin, respecto a los promedios del indicador por categoría de puesto en la **Tabla 48**, se observa que los niveles de percepción del indicador por funcionarios de la muestra están en la media (-0,0144 y 0,4776; en una escala que va de 2 a 5), se observa una media superior en el índice de motivación interna del personal de apoyo, llegando así a un 0,477. Y un 0,132 en el índice de desempeño laboral. el personal administrativo alcanza una media de 0,471 en el índice de motivación laboral externa. es decir, los datos son más o menos representativos y similares entre sí. Se puede notar que Herzberg (1960) desarrolló la teoría de los dos factores, más conocida como modelo de factores higiénicos y motivadores, que propone estos dos conjuntos de factores como causas fundamentales de la motivación y la desmotivación en el trabajo. Según él, se consideran factores que producen

satisfacción los relacionados con el trabajo y su contenido, como el trabajo realizado, el reconocimiento, el éxito, la consideración, el crecimiento. Cuando estos factores están presentes, los empleados están satisfechos y motivados en el trabajo. Asimismo, son importantes para obtener mejoras en el desempeño laboral y producir un resultado más estable en el comportamiento de los individuos.

## Capítulo 8. RECOMENDACIONES

Del análisis de los datos recogidos durante la encuesta, de la investigación documental y de ciertas observaciones derivadas de la experiencia, pudimos observar que existía negligencia y desconocimiento por parte de las autoridades del Ministerio sobre los factores de motivación de los funcionarios. Evidentemente, esto conlleva dificultades relacionadas con la insatisfacción de los funcionarios, creando así problemas de desmotivación interna y externa, que en general van en detrimento del rendimiento y la producción del Ministerio en términos de insumos. Por lo tanto, trataremos de ofrecer algunas recomendaciones y acciones destinadas a crear motivación en el MPCE. Para ello, nos centraremos en tres acciones principales: la motivación a través de los métodos de gestión, la motivación a través de las condiciones de remuneración y la motivación a través de las condiciones de trabajo.

### I- Motivación a través de los métodos de gestión;

Él se reduce a la importancia de la comunicación interna, por un lado, y al reconocimiento de los valores intrínsecos, por otro, como fuentes de motivación y palancas de rendimiento para las empresas;

#### I-1. Comunicación

La comunicación es muy importante en la Gestión pública porque una comunicación interna clara y transparente ayuda a poner todos los problemas sobre la mesa durante las reuniones con el fin de encontrar soluciones específicas para el MPCE. De hecho, es obligatoria una comunicación clara y regular con los funcionarios de todos los niveles. En efecto, las autoridades de la MPCE deben comunicar a sus empleados los objetivos fijados para que todo el equipo vaya en la misma dirección. Una buena comunicación interna motivará a todo el personal en el sentido de que sabrá lo que está en juego y cuáles son los objetivos de sus tareas. De este modo, los empleados trabajarán juntos hacia un objetivo común. Además, la comunicación con los empleados debe ser lo más transparente posible. Esta transparencia dará legitimidad a las diferentes opciones y decisiones tomadas por la jerarquía. Por otro lado, si la dirección es hipócrita y vaga, los empleados perderán toda la confianza en sus superiores y con el tiempo se desmotivarán. Por último, una buena comunicación interna implica también un contacto privilegiado entre los funcionarios y la dirección general o los departamentos específicos, creando una dinámica positiva para la empresa. Esto se debe a que los funcionarios se sentirán reconocidos e integrados en el Ministerio y, por tanto, en la administración pública.

*Tabla 50: Tabla del proceso de comunicación para motivar los funcionarios*

Comunicación	Medio	Tipo	Periodo
	Verbal	Formal o Informal	Diario
Correo			

	Email		
	Intranet		
	Periódicos de la institución		
	Póster		
	Reuniones/información/aliento		

Fuente: Elaboración propia

## I-2. Reconocimiento en el trabajo

Es un factor muy importante que incide directamente en la motivación de los funcionarios. En efecto, el reconocimiento tiene una correlación positiva con el rendimiento laboral, ya que cuanto más se sienta un empleado reconocido por sus cualidades y talentos, más podrá la empresa alcanzar un alto nivel de rendimiento gracias a la motivación de sus empleados. El reconocimiento es tanto individual como colectivo y tiene cuatro dimensiones principales que son;

1. Reconocimiento de la persona: Reconocimiento como individuo y no como empleado de la empresa.
2. Reconocer el esfuerzo: Reconocimiento al empleado por los esfuerzos realizados, los compromisos y los riesgos asumidos para alcanzar los objetivos fijados. Este reconocimiento puede hacerse animando verbalmente al empleado y alentándolo a seguir esforzándose.
3. Reconocer las competencias: Reconocimiento en relación con las competencias y responsabilidades del trabajador. Esto puede hacerse dando a los empleados bonificaciones por mérito o por participación. Este reconocimiento de las competencias también puede adoptar la forma de una comunicación verbal de la jerarquía o, de manera más formal, la concesión de una medalla de trabajo.
4. Reconocimiento de resultados: Reconocimiento del trabajador en relación con los resultados de su trabajo. Esto puede hacerse verbalmente, simplemente felicitando al empleado por sus resultados positivos o concediendo una bonificación por méritos.

## II. Motivación a través de las condiciones de remuneración

Tiene el efecto de motivar a los empleados y de esta manera crea una palanca de rendimiento para la empresa. La remuneración directa consiste principalmente en una parte fija, es decir, el salario base. Por otra parte, se compone de una remuneración directa variable o de una remuneración por rendimiento vinculada a los méritos individuales o colectivos. Por lo tanto, el MPCE debe aplicar la estrategia de la remuneración por eficacia, es decir, debe ofrecer salarios atractivos en comparación con la competencia, además de que una remuneración elevada atrae a una mano de obra de calidad, fideliza y también anima a los empleados a esforzarse, es decir, a estar motivados. El MPCE también puede motivar a sus empleados mediante una remuneración directa variable o condiciones de rendimiento, en particular mediante la concesión de becas, formación continua, primas, gratificaciones o primas por objetivos, así como prestaciones en especie.

## III. Motivación a través de las condiciones de trabajo.

### III-1. Calidad del clima social

Se puede identificar como el grado de satisfacción que reina en la empresa, diferentes factores pueden influir en el clima social de una institución, por un lado, factores externos y por otros factores internos. Puede medirse a través de diferentes indicadores, como el absentismo, la rotación, las dimisiones o las reclamaciones. Así pues, la creación de un buen clima social conducirá a la motivación de los empleados en el sentido de que se sentirán bien, serenos y en confianza con todas las personas que componen la institución. En cuanto a las acciones que hay que poner en marcha

para conseguir un clima social de calidad, son diversas y variadas. En este sentido, podemos mencionar las encuestas de opinión realizadas entre los empleados, los buzones de sugerencias o la creación de grupos de trabajo para fomentar el conocimiento, la igualdad de oportunidades en los programas de promoción y el intercambio entre las personas de la organización, desarrollar relaciones profesionales de calidad y, por tanto, fomentar la motivación dentro del equipo de trabajo.

### **III-2. Convivencia en el trabajo**

La convivencia es un factor tanto de eficacia colectiva como de bienestar individual, y la gestión a través de la convivencia permite generar buenas relaciones internas, que motivarán a los funcionarios y garantizarán así un buen nivel de rendimiento de la institución. Como se ha mencionado en las primeras líneas, estas técnicas de motivación se consideran recomendaciones que podrían ayudar al buen funcionamiento del MPCE en cuanto a la gestión de los recursos humanos.

## **Capítulo 9. CONCLUSION**

A partir de los resultados expuestos en la sección anterior, es posible sostener una serie de conclusiones. A continuación, se abordarán directamente los objetivos y la pregunta de la investigación, y se mostrarán elementos específicos adicionales y se harán observaciones relacionadas con los empleados del MPCE. Este trabajo de investigación se centra globalmente en un análisis de la motivación de los funcionarios públicos en el rendimiento de la administración pública haitiana, caso de los funcionarios de MPCE. A través de sus diferentes objetivos de investigación;

- **Analizar los factores que influyen en la motivación laboral de los empleados de MPCE**

Después de haber analizado que la motivación laboral es importante para la obtención de resultados institucionales positivos, esta investigación presentó la hipótesis de que la motivación laboral de los funcionarios del MPCE está influenciada en gran medida por el conjunto de factores que componen el Índice de motivación laboral externa, es decir, están influenciados por factores externos entre los cuales, el salario, la formación, el ambiente de trabajo, la resolución conjunta de problemas difíciles, entre otros, conducen a la realización profesional de los empleados, así como al éxito de la institución. Según los resultados de la presente investigación, los factores internos de motivación laboral influyen en el rendimiento laboral de los funcionarios del MPCE, ya que la motivación externa suele estar orientada a obtener una recompensa o evitar un castigo, mientras que la motivación interna está orientada a la satisfacción personal. En coherencia con lo que señalan los diferentes autores; García (2012), hay factores que inciden en la motivación laboral, entre los cuales tenemos: la retribución económica, la responsabilidad en el trabajo, el reconocimiento dentro de la institución y el reconocimiento social. González (2008) define motivación laboral como un proceso interno y propio de cada funcionario, en donde refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo que sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y metas que él considera pertinente y exitoso. Además, considera motivación laboral como una mediación o lugar intermedio entre la personalidad individual y la forma de la realización de sus actividades hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

- **Determinar el nivel de motivación laboral de los empleados del MPCE.**

También según los resultados obtenidos por la presente investigación, se puede observar globalmente que el nivel de motivación laboral de los empleados se alcanza a un nivel por solo el índice de desempeño laboral con un nivel alto de 50% y los dos otros factores respectivos el índice de motivación laboral interna y externa lo gran con un nivel de medio de 58.7% y bastante alto con un porcentaje de 52 %. Es decir, que globalmente que los funcionarios no tienen un nivel alto de motivación laboral en el desempeño de sus tareas cotidianas. Al contrario, con la ingeniera Sandra Suarez (2012), citada por Mónica Ivette (2015), la motivación laboral es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, siendo que las instituciones poseen varias estrategias para mantener sus funcionarios en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y alcanzar cada vez más resultados exitosos.

- *Para la formulación de posibles recomendaciones para enfrentar algunas de las deficiencias observadas véase la sección de recomendaciones anteriores.*

Para llevar a cabo este trabajo, primero explicamos los diferentes conceptos y teorías relacionados con la motivación laboral, discutimos los diferentes factores que influyen en la motivación y el rendimiento de los funcionarios a través de la recopilación de documentos e investigaciones anteriores sobre la motivación. En una segunda parte, abordamos la metodología adoptada en la investigación. Analizamos qué estrategia de acceso al terreno adoptar para obtener información más fiable. A continuación, mostramos las ventajas de utilizar el método cualitativo y las entrevistas. La última parte de esta tesis está dedicada al análisis de los resultados empíricos. Para ello, hemos analizado los datos utilizando la aplicación SPSS. También realizamos un análisis comparativo de los distintos datos recogidos durante la encuesta. Estos diversos análisis nos han permitido elaborar una serie de recomendaciones.

En segundo lugar, se analizan las aportaciones de la investigación a la comprensión de la gestión pública y su aplicación como estudios preliminares para tratar de paliar los problemas de motivación en las instituciones. Para responder a la pregunta de investigación, se realizó una búsqueda bibliográfica sobre la percepción de la motivación en el trabajo y un análisis estadístico inferencial a través del software estadístico SPSS, mediante el cual se obtuvo información sobre los factores que influyen en los servidores públicos, entre ellos: factores motivacionales internos y externos. A partir del análisis de la información recogida, y siguiendo los factores internos y externos apoyados por Herzberg (1959).

En cuanto a los aportes a la comprensión de la gestión pública, los resultados presentes en esta investigación muestran que el desempeño laboral de los servidores públicos se ve afectado por las actividades que logran estimular y provocar la motivación laboral. Además, es importante destacar que la inclusión del estudio de la motivación laboral bajo factores internos y externos en las instituciones públicas es la clave para el fortalecimiento de los programas institucionales para la correcta gestión y el logro de los objetivos deseados, lo que también puede ayudar en la implementación de futuras políticas públicas.

Sin embargo, es relevante notar que este estudio no **permite generalizar** sus resultados, pero, tiene algunas limitaciones que debemos tener en cuenta para mejorar futuras investigaciones, en primer lugar; las muestras utilizadas no certifican una representatividad del universo total de funcionarios, sino sólo para los tipos específicos seleccionados, que sin embargo corresponden a la mayoría, en segundo lugar, algunos funcionarios son reacios a dar su opinión por miedo a la reacción directa de sus superiores jerárquicos, lo que ha provocado dudas sobre ciertos resultados y retrasos en la

aplicación de la encuesta y en tercer lugar, este estudio corresponde más o menos a la realidad administrativa haitiana en relación con sus usos y costumbres específicos.

Sin embargo, esta investigación resultó especialmente interesante porque entrevistar a funcionarios nos permitió demostrar que había expectativas incumplidas y demandas insatisfechas en la administración haitiana. Esta investigación también nos permitió reflexionar sobre la situación y proponer formas de mejorarla formulando recomendaciones basadas en tres ejes importantes. Como resultado de las investigaciones realizadas, pudimos destacar la motivación vinculada a los métodos de gestión, las condiciones de remuneración y, por último, las condiciones de trabajo. La realización de esta tesis me ha permitido adquirir muchos conocimientos sobre la motivación de los empleados, que me serán útiles para mi futura carrera profesional en el ámbito de los recursos humanos. Desde un punto de vista personal y profesional, aunque la tesina requiera mucho tiempo, investigación y reflexión, podemos decir que estoy satisfecha con la realización de esta investigación y con las aportaciones enriquecedoras que me ha aportado en términos de conocimiento.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAHAM MASLOW (1943), Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), USA;
2. Bell´e, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1):143–153;
3. Brewer, G. A. y Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3):413–439;
4. Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, II, 53-82;
5. Canales, M. (2006). El grupo de Discusión y el grupo Focal. En M. (. Canales, *Metodología de Inducción Social. Inducción a los oficios* (págs. 265-288). Santiago: LOM;
6. CLAYTON ALDERFER (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; *Organizational Behaviour and Human Performance*, May, vol 4, n°2, pp142–175. USA;
7. Collins, C. J.; K.D.Clark 2003 Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role of Human Resource Practices In Organizational Competitive Advantage *A.M.J.* 46-6, 740-751. Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill;
8. Cottet, P. (2006). Diseños y estrategias de investigación social: el caso de la ISCUAL. . En M. C. (Ed.), *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*. (págs. 185-217). Santiago de Chile: LOM;
9. Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. En N. K. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (págs. 1-28). London: Sage Publications;
10. Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrument para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(1), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/916/91649056015.pdf>;
11. FELIPE ANTONIO OPAZO INOSTROZA (2018), Tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas “Distribución territorial del gasto público en iniciativas de inversión del nivel municipal. El caso Chileno”;
12. Gao, J. (2015). *Public Service Motivation: A Cross-National Examination of East Asian Countries*;
13. HELLRIEGEL D. (2007 :167), *Gestión de las Organizaciones: 2ª Edición*, Edition de Boeck, página 167, France;
14. GORDON, Judith, *Comportamiento Organizacional*, 5ª ed. (México, Prentice- Hall Hispanoamericana, 1997), pág. 114;



15. George TERRY. R. et FRANKLIN.G. (1985:360-361), Les principes du management (Principios de gestión) : 18ème édition, Paris ;
16. GRAWITZ, M. (1986). Méthodes en sciences sociales: 11ème édition, Dalloz, Lao ;
17. HELLRIEGEL D. et al (1992:347), Gestión de organizaciones: 2ª Edición, Edición de Boeck;
18. Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. The American Review of Public Administration, 39(2):149–163;
19. MATHA Raymond (2002): “Gestión de recursos humanos y gestión de medios”;
20. Metodología de investigación en comunicación social, José Miguel Labrín Elgueta;
21. Miao, Q., Eva, N., Newman, A., y Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance, The role of organizational identification. Public Money & Management, 39(2):77–85;
22. PERETTI, J. M. (2006). *Gestion des ressources humaines* : 14ème édition, Paris ;
23. Norris Pippa. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. For the People: Can We Fix Public Service, 72–89 ;
24. RODRIGUES FERNANDO NHANTUMBO (2020), Tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas “análisis de la motivación laboral de los funcionarios públicos: un estudio desde el hospital general de Machava, en Mozambique;
25. Stefurak, T., Morgan, R., y Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. Public Personnel Management, 49(4):590–616 ;
26. SCHERMERHORN, J.R et al, (2000 :198), Comportement humain et organisation (Comportamiento humano y organización) : Québec, 2ème Édition Education France ;
27. TERRY, F. y FRANKLIN, G. (2000:575), Les principes du management (Los principios de la gestión): 18ème édition, Paris ;
28. WERTHER et al (1990 :420), Gestion des ressources humaines (Gestión de recursos humanos) : 2ème édition, Québec ;

#### **Otros documentos:**

- 1) **Notas del curso de Tesis I y II**
- 2) Constitución haitiana de 1987
- 3) Decreto de 22 de febrero de 1985 sobre la creación, organización y funcionamiento del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios
- 4) Decreto de 10 de febrero de 1989 (ref. Le Moniteur de 16 de febrero de 1989, nº 13-A)
- 5) Decreto de 17 de mayo de 2005 publicado en el Moniteur spécial #6 del miércoles 20 de julio de 2005
- 6) Decreto sobre la organización y el funcionamiento de la Oficina de Gestión y Recursos Humanos (OMRH), 2009 en su artículo 3.6
- 7) Decreto de 2 de febrero de 2016

- 8) OCHA. Resumen de las necesidades humanitarias Haití, OCHA, enero 2020.  
<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Ha%C3%AFti%20Aper%C3%A7u%20des%20Besoins%20Humanitaires%202020.pdf>.
- 9) PNUD. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humanos*
- 10) [https://www.ipcinfo.org/fileadmin/user\\_upload/ipcinfo/docs/IPC\\_Haiti\\_Acute\\_Food\\_Insec\\_Update\\_2022MarJun\\_Report\\_French.pdf](https://www.ipcinfo.org/fileadmin/user_upload/ipcinfo/docs/IPC_Haiti_Acute_Food_Insec_Update_2022MarJun_Report_French.pdf)
- 11) ENCUESTA SOBRE LA MOTIVACION LABORAL DE FUNCIONARIOS Y CONTRATOS MPCE  
Para el Grado de Magister En Gestion Y Politicas Públicas en la FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS (FCFM) DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (2020-2022)  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR4s2F92pXN9dMVir\\_fvpRfIQheSIIRIj\\_IC-hkGafISL8Fw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR4s2F92pXN9dMVir_fvpRfIQheSIIRIj_IC-hkGafISL8Fw/viewform)

# ANEXOS

## ANEXO A: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### ENCUESTA SOBRE LA MOTIVACION LABORAL DE FUNCIONARIOS Y CONTRATOS MPCE

Para el Grado de Magister En Gestion Y Políticas Públicas en la FACULTAD DE CIENCIAS  
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS (FCFM) DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE (2020-2022). (JULIO

2022)

Numero de Cuestionario:

	-			-				-		
--	---	--	--	---	--	--	--	---	--	--

0. Fecha : \_\_\_\_\_

1. UBICACIÓN DEL ENCUESTADO

Départemento/Dirección/Servicio \_\_\_\_\_

2. PERFIL DEL ENCUESTADO

2.1. Sexo del encuestado:

1  hombre                      2  Mujer

2.2. Edad del encuestado :

1  18 – 25 años      2  26 – 33 años

3  34 – 40 años      4  41 – 48 años

5  49 – 56 años      6  57 – mas(+)

2.3. Nivel de estudios del encuestado?

1  Analfabeto    2  Escuela primaria

3  Escuela secundaria    4  Escuela profesional    5  Nivel universitario

Si tiene Nivel Universitario

2.4. Título universitario?

1  Ciclo UNIV. incompleto    2  Certificado completo de UNIV.

3  Diploma              4  Magister

5  Doctorado              6  Otro \_\_\_\_\_

2.5. Estatus en la administración pública?

1  Provisorio    2  Definitivo

3  Otro \_\_\_\_\_

2.6. Categoría de puesto ocupado ?

1  Personal de apoyo      2  Personal administrativo    3  Personal técnico

4  responsables de la toma de decisiones      5  Asesores estratégicos y altos directivos

2.7. ¿cuál es el número de años en el puesto actual? ?

1  Menos de 1 año    2  2 años hasta 7 años    3  8 años hasta 13 años      4  14 años hasta 19 años

5  20 años hasta 25 años    6  26 años hasta la fecha

2.8. ¿cuál es el número de años de experiencia en el MPCE ?

1  Menos de 1 año    2  2 años hasta 7 años    3  8 años hasta 13 años    4  14 años hasta 19 años      5  20 años hasta 25 años

6  26 años hasta 31 años    7  32 años hasta la fecha

3. FACTOR EXPLICATIVO DE LA MOTIVACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS/MPCE

<i><b>Nº</b></i>	<i><b>Factores motivacionales</b></i>	<b>Totalment e de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indifere nte</b>	<b>En Desacue rdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
1	El MPCE está comprometida en programas para motivar sus funcionarios.					
2	Existe una buena colaboración entre los funcionarios de este ministerio.					
3	Mi trabajo corresponde a mi nivel intelectual.					
4	En general, permanezco en este ministerio por tener el compromiso con el servicio público.					
5	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.					
6	Hay igualdad de oportunidad en procesos de promoción y progresión de los funcionarios.					
7	Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas.					
8	Me siento seguro y estable en mi empleo.					
9	Recibo un trato justo en mi trabajo.					
10	Mi trabajo es una fuente que me genera estrés.					
11	Participo de los éxitos y fracasos en mi lugar de trabajo.					
12	Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse.					
13	No siento que el trabajo que hago es apreciado.					
14	Participo como integrante de la sociedad, de acciones que buscan satisfacer necesidades el bien estar de los ciudadanos.					
15	Los autoridades del Ministerio se coordinan adecuadamente para alcanzar resultados con éxitos.					
16	Ejecuto las actividades con justicia, competencia, responsabilidad y honestidad.					
17	Ejecuto la profesión con autonomía, respetando los instrumentos legales de la salud.					
18	El sistema de seguridad en mi lugar de trabajo es eficaz.					
19	Mi responsable me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.					
20	Mi responsable inmediato me ayuda mejorar mis actividades.					
21	Los criterios de evaluación del desempeño se comunican a todos los niveles.					
22	Considero que la capacitación que me brinda el ministerio es la adecuada para mi desempeño laboral.					
23	Los programas de capacitación de los funcionarios permiten profundizar mis habilidades.					

<i><b>Nº</b></i>	<i><b>Factores motivacionales</b></i>	<b>Totalment e de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>indifere nte</b>	<b>En Desacue rdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
24	La evaluación del desempeño a ayuda a mejorar mis debilidades laborales.					
25	Estoy consciente de los criterios que califican la evaluación del desempeño en mi lugar de trabajo.					

## **ANEXO B: SINTAXIS /SPSS**

### **Tabla 10**

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.  
FRECUENCIES VARIABLES=@2.1.Sexodelencuestado  
/ORDER=ANALYSIS.

### **Tabla 11**

FRECUENCIES VARIABLES=@2.2.Edaddelencuestado  
/ORDER=ANALYSIS.

### **Tabla 12**

FRECUENCIES VARIABLES=@2.5.Categoríadepuestoocupado  
/ORDER=ANALYSIS.

### **Tabla 13**

FRECUENCIES VARIABLES=@2.7.Antigüedad\_añosdeexperienciaenelMPCE  
/ORDER=ANALYSIS.

### **Tabla 14**

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.  
FRECUENCIES  
VARIABLES=@3.Losprogramasdecapacitacióndelosfuncionariospermitenprofundiz  
/ORDER=ANALYSIS.

### Tabla 15

DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.  
FRECUENCIES VARIABLES=@3.Estoyconscientedeloscriteriosquecalificanlaevaluacióndeldese  
/ORDER=ANALYSIS.

### Tabla 16

FRECUENCIES  
VARIABLES=@3.Laevaluacióndeldesempeñomeayudaamejorarmisdebilidadeslabora  
/ORDER=ANALYSIS.

### Tabla 17

FRECUENCIES  
VARIABLES=@3.LosautoridadesdelMinisteriosecoordinanadecuadamenteparaalcanz  
/ORDER=ANALYSIS.

### **Tabla 18@23**

```
FRECUENCIAS VARIABLES=@3.FMOE07 @3.FMOE08 @3.FMOE9 @3.FMOE10
@3.FMOE11 @3.FMOE12
/ORDER=ANALYSIS.
```

Tabla 24@26

```
DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.
FRECUENCIAS VARIABLES=@3.FDL01 @3.FDLO2 @3.FDL03
/ORDER=ANALYSIS.
```

Tabla 27@30

```
FRECUENCIAS VARIABLES=@3.FMLE01 @3.FMLE02 @3.FMLE03 @3.FMLE04
/ORDER=ANALYSIS.
```

## **CROSSTABS**

```
/TABLES=@2.5.Categoríadepuestoocupado BY @3.FMOE03 @3.FMOE17 @3.FMOE04
@3.FMOE07 @3.FMOE1 @3.FDLO1 @3.FMLE01 @3.FMLE03 @3.FDL03 @3.FMLE04
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=ROW
/COUNT ROUND CELL.
```

## **CROSSTABS**

```
/TABLES=@2.7.Antigüedad_añosdeexperienciaenelMPCE BY @3.FMOE04 @3.FMOE07
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=ROW
/COUNT ROUND CELL.
```

## **CROSSTABS**

```
/TABLES=@2.5.Categoríadepuestoocupado BY Z@4.FMOE_REC
ZFactor_Indice_Motivacion_Externa_RECO
ZFactor_Indice_Desempeno_Laboral_REC
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

Tabla 48

\* Tablas personalizadas.

## **CTABLES**

```
/VLABELS VARIABLES=@2.5.Categoríadepuestoocupado Z@4.FMOE_REC
ZFactor_Indice_Motivacion_Externa_RECO ZFactor_Indice_Desempeno_Laboral_REC
DISPLAY=LABEL
/TABLE @2.5.Categoríadepuestoocupado BY Z@4.FMOE_REC [MEAN] +
```

```

ZFactor_Indice_Motivacion_Externa_RECO [MEAN] +
ZFactor_Indice_Desempeno_Laboral_REC [MEAN]
/CATEGORIES VARIABLES=@2.5.Categoríadepuestoocupado ORDER=A KEY=VALUE
EMPTY=EXCLUDE
/CRITERIA CILEVEL=95
/TITLES
TITLE='Índices de motivación media, según según categoría de puesto '
/COMPARETEST TYPE=MEAN ALPHA=0.05 ADJUST=BONFERRONI ORIGIN=COLUMN
INCLUDEMRSETS=YES
CATEGORIES=ALLVISIBLE MEANSVARIANCE=ALLCATS MERGE=NO
SHOWSIG=NO.

```

### **Factor \_Indice de motivacion Interna**

```

COMPUTE Factor_Indice_Motivacion_Interna=(@3.FMOE1 + @3.FMOE02
+@3.FMOE03+@3.FMOE04+@3.FMOE05+@3.FMOE06+@3.FMOE07+@3.FMOE08+@3.FM
OE9+@3.FMOE10+@3.FMOE11+@3.FMOE12+
@3.FMOE13+@3.FMOE14+@3.FMOE15+@3.FMOE16+@3.FMOE17+@3.FMOE18)/18.
VARIABLE LABELS Factor_Indice_Motivacion_Interna 'COMPUTE '+
'Factor_Indice_Motivacion_Interna=(@3.FMOE1 + @3.FMOE02 '+
'+@3.FMOE03+@3.FMOE04+@3.FMOE05+@3.FMOE06+@3.FMOE07+@3.FMOE08+@3.FM
OE9+@3.FMOE10+@3.FMOE11+'+
'+@3.FMOE12+@3.FMOE13+@3.FMOE14+@3.FMOE15+@3.FMOE16+@3.FMOE17+@3.FMO
E18)/18'.
EXECUTE.

```

### **Factor \_Indice\_Motivacion\_Interna RECODIFICADO**

```

RECODE Factor_Indice_Motivacion_Interna (1 thru 1.75=1) (1.76 thru 2.51=2) (2.52 thru 3.28=3)
(3.29 thru 4.16=4) (4.17 thru 5=5) INTO @4.FMOE_REC.
VARIABLE LABELS @4.FMOE_REC
1 Bajo 2 Medio bajo 3 Medio 4 Bastante Alto 5 Alto
EXECUTE.

```

COMPUTE

```

Factor_Indice_Motivacion_externa=(@3.FMLE04+@3.FMLE03+@3.FMLE01+@3.FMLE02)/4.
VARIABLE LABELS Factor_Indice_Motivacion_externa 'COMPUTE
'+Factor_Indice_Motivacion_externa=(@3.FMLE04+@3.FMLE03+@3.FMLE01+@3.FMLE02)/4'
.EXECUTE.

```

### **Factor \_Indice\_Motivacion\_Externa RECODIFICADO**



```
RECODE Factor_Indice_Motivacion_externa (1 thru 1.75=1) (1.76 thru 2.51=2) (2.52 thru 3.28=3)
(3.29 thru 4.16=4) (4.17 thru 5=5) INTO Factor_Indice_Motivacion_Externa_RECO.
VARIABLE LABELS Factor_Indice_Motivacion_Externa_RECO 'FMLE_RECODO'.
1 Bajo 2 Medio bajo 3 Medio 4 Bastante Alto 5 Alto
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Factor_Indice_Desempeno_Laboral=(@3.FDL01+@3.FDLO2+@3.FDL03)/3.
VARIABLE LABELS Factor_Indice_Desempeno_Laboral 'COMPUTE '+
'Factor_Indice_Desempeno_Laboral=(@3.FDL01+@3.FDLO2+@3.FDL03)/3'.
EXECUTE.
```

### **Factor\_Indice\_Desempeno\_Laboral RECODIFICADO**

```
RECODE Factor_Indice_Desempeno_Laboral (1 thru 1.75=1) (1.76 thru 2.51=2) (2.52 thru 3.28=3)
(3.29 thru 4.16=4) (4.17 thru 5=5) INTO Factor_Indice_Desempeno_Laboral_REC.
VARIABLE LABELS Factor_Indice_Desempeno_Laboral_REC 'FDLO_RECODO'.
1 Bajo 2 Medio bajo 3 Medio 4 Bastante Alto 5 Alto
EXECUTE.
```

### **Sintaxis, Estadísticos descriptivos**

```
DATASET ACTIVATE ConjuntoDatos1.
DESCRIPTIVES VARIABLES=@4. Factor_Indice_Motivacion_interna_REC
Factor_Indice_Motivacion_Externa_REC
Factor_Indice_Desempeno_Laboral_REC
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```