

# 31

Fecha de presentación: octubre, 2017

Fecha de aceptación: diciembre, 2017

Fecha de publicación: enero, 2018

## UNA MIRADA

EN EL SECTOR PÚBLICO DEL ECUADOR AL RECONOCIMIENTO NO MONETARIO ALINEADO AL DESEMPEÑO: UN ESTUDIO GENERACIONAL

**A LOOK IN THE PUBLIC SECTOR OF ECUADOR TO NON-MONETARY RECOGNITION ALIGNED TO PERFORMANCE: A GENERATIONAL STUDY**

Lic. Michelle Sandoval Vargas<sup>1</sup>

E-mail: [micarolina.sandoval93@gmail.com](mailto:micarolina.sandoval93@gmail.com)

Lic. Freddy Carranza Vera<sup>1</sup>

E-mail: [fycarranza@gmail.com](mailto:fycarranza@gmail.com)

MSc. Sofía Carrillo Saldarreaga<sup>1</sup>

E-mail: [sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec](mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec)

<sup>1</sup> Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. República del Ecuador.

### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Sandoval Vargas, M., Carranza Vera, F., & Carrillo Saldarreaga, S. (2018). Una mirada en el sector público del Ecuador al reconocimiento no monetario alineado al desempeño: Un estudio generacional. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 220-225. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

### RESUMEN

La presente investigación se realiza en una institución pública que forma parte del poder ejecutivo del País, sus funcionarios se rigen bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Se diagnostica que el reconocimiento no monetario inclusive el monetario no forma parte de la estrategia de gestión de la institución. El objetivo del estudio es conocer la perspectiva de los funcionarios a través de un estudio generacional dando enfoque al factor motivacional, por lo que se realizan entrevistas; encuestas y un grupo focal, con la finalidad de determinar la situación actual de la institución. En la encuesta se identifica los grupos generacionales que conviven en la institución no solo por su orden cronológico sino por sus rasgos, se conocen sus percepciones sobre la concepción de lo que es el reconocimiento y como éste no necesariamente debe estar alineado a lo monetario. En el grupo focal los funcionarios manifiestan que la creación de un plan de reconocimiento no monetario debe estar alineado al desempeño, sin embargo, para generar la propuesta se debe tener presente la situación actual en la que se encuentra el País, por lo que está en austeridad y como institución debe preservar la calidad del servicio otorgado a la ciudadanía.

**Palabras clave:** Grupo generacional, políticas de austeridad, plan de reconocimiento no monetario.

### ABSTRACT

The present research is in a Public Institution that its part of the Executive Part of the Country, its officials that governed by The Organic Law of Public Service. It is diagnosed that non - monetary recognition including monetary recognition its not part of the institution's management strategy. The objective of the study is to know the perspective of the officials through a generational study giving focus to the motivational factor so interviews are conducted, surveys and a focus group in order to determine the current situation of the institution. The survey identifies the generational groups that coexist in the institution not only because of their chronological order but also because of their features, their perceptions about the conception of what recognition is and how it does not necessarily have to be aligned with the monetary. In the focal group officials state that the creation of a non – monetary recognition plan should be aligned with performance however in order to generate the proposal, it is necessary to keep in mind the current situation in which the country is located, so it is in austerity and as an institution it must preserve the quality of the service granted to the citizens.

**Keywords:** Generational Group, austerity policies, non- monetary recognition plan.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es producto de un estudio sobre la influencia que tiene el plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño de los funcionarios de una institución pública de acuerdo a las perspectivas que han sido identificadas de los grupos generacionales a los que pertenecen y como el desempeño de estos grupos apuntarán a una cultura orientada a la competencia sana, compromiso, calidad y búsqueda permanente de la excelencia.

Drucker, citado por Cuesta (2015), menciona *“los incentivos económicos han dejado de ser premios para convertirse en derechos”*. Lo que hace referencia a que en la actualidad el reconocimiento económico solo cubre las necesidades materiales, mientras que el reconocimiento no monetario estimula lo psicosocial del ser humano al ser reconocido en público.

El reconocimiento no monetario, como herramienta de gestión, refuerza el vínculo entre los colaboradores y la organización, lo que conlleva al nivel de satisfacción a través de los comportamientos de los individuos ante las acciones de motivación y retención propias de la organización, siendo éstas alineadas al desempeño como sistema justo y objetivo de reconocimiento.

En Ecuador, la Administración Pública Central se enfoca en los resultados obtenidos por las entidades que la conforman. Por lo cual la visión de los directivos de cada entidad es mejorar los procesos de calidad, por lo que la prioridad es la adquisición de equipos de última generación y mejoras en los procesos, destinando cada vez más presupuesto a estas áreas, lo que ocasiona la disminución de presupuesto en otras áreas, principalmente a las Unidades de Administración del Talento Humano.

De acuerdo al oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O enviado por La Secretaría Nacional de la Administración Pública (2016), menciona *que es indispensable adoptar medidas de austeridad que permitan optimizar y ahorrar los recursos institucionales* donde se dispone que todas las entidades que conforman la Administración Pública Central tienen que *“evitar la realización de todo tipo de acto ceremonial, conmemorativo o de carácter institucional, que implique la erogación de recursos públicos. Restringir los gastos relacionados a la ejecución de los planes institucionales de capacitación y formación”*.

Como resultado se presenta el estudio realizado en una institución pública para conocer el esquema de reconocimiento no monetario que proyecta como cultura para sus diversos grupos generacionales ante una política que restringe al acceso de recursos institucionales.

En el estudio realizado se identifica la perspectiva referente al reconocimiento de los tres grupos generacionales que laboran en la institución, por lo que al generar un plan estratégico que permita incentivar a sus funcionarios a través del reconocimiento no monetario influirá en el desempeño de sus servidores desde un enfoque motivacional.

La propuesta del plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño cuenta con criterios objetivos que establecen parámetros de selección de los funcionarios tanto administrativos como operativos que tengan el mejor desempeño de acuerdo al periodo de evaluación, éste debe ser socializado para que los funcionarios conozcan las variables a medir, por lo que los jefes inmediatos deben orientar a su equipo de trabajo al cumplimiento de las metas planteadas.

## DESARROLLO

En la Institución donde se realiza el estudio refleja un alto nivel de compromiso de los colaboradores hacia la misma, sin embargo, al ser una institución pública no hay un plan de reconocimiento monetario y no monetario alineado al desempeño. Según el oficio Nro. SNAP-SNADP-2016-000148-O de la Secretaría Nacional de la Administración Pública indica que:

- *Políticas de austeridad* (2016), señala 1. *Restringir al máximo, las autorizaciones para laborar en horas suplementarias y extraordinarias. Los funcionarios públicos deberán cumplir con las tareas a ellos asignadas dentro de la jornada ordinaria de trabajo.*
- *Políticas de austeridad* (2016), señala 6. *Evitar la realización de todo tipo de acto ceremonial, conmemorativo o de carácter institucional, que implique la erogación de recursos públicos.*
- *Políticas de austeridad* (2016) señala 7. *Restringir los gastos relacionados a la ejecución de los planes institucionales de capacitación y formación*

En el año 2016 la Secretaría Nacional de la Administración Pública decretó éstas políticas ante la situación económica que del país, en el cual restringe todo tipo de reconocimiento desde limitar los planes de capacitación y formación de sus funcionarios, inclusive la eliminación de pagos por horas extras y suplementarias.

El cumplimiento de las políticas recae en la responsabilidad de la máxima autoridad institucional junto con la Secretaría Nacional de la Administración Pública y el Ministerio de Finanzas donde ambas instituciones elaboran un informe que pasa a la Presidencia de la República.

La Institución Pública no reconoce a los funcionarios con excelentes calificaciones en las evaluaciones

de desempeño realizando promociones, porque la Constitución de la República del Ecuador (2008), menciona en el capítulo Administración Pública sección segunda que:

*“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y funcionarios públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.”*

Por lo cual el reconocer a un funcionario en la institución pública del estudio, es una tarea compleja y hasta el momento no se ha encontrado la manera de realizarlo. El principal aspecto que se ha visto afectado ante las leyes expuestas es la motivación de todos los funcionarios de la institución.

Se plantea que la motivación de un individuo se verá satisfecha más allá del cumplimiento de las necesidades, a través de la existencia de un sistema de reconocimiento, ya sea monetario o social, pero que sea equitativo para todos. Causando una comparación entre lo que uno realiza y los resultados con relación a los demás compañeros (Newstrom, 2011).

El reconocimiento es la manera de incentivar o motivar a los colaboradores de la institución en base a un buen desempeño o metas conseguidas, por lo que lo influyente es si el reconocimiento lo da el superior inmediato y si es considerado como parte de la estrategia de desarrollo al personal.

El reconocimiento en público luego de haber alcanzado un objetivo, como un apretón de manos o un buen trabajo ¡muchas gracias!, entre otros, son considerados como gestos de reconocimiento por el colaborador. Siendo estímulos que no involucran ningún tipo de reconocimiento monetario, pero que son significativos para el ser humano.

La gestión del talento humano busca generar en los superiores inmediatos realizar este tipo de reconocimiento, con la finalidad de motivar a sus colaboradores y que éstos mejoren a través de un comportamiento positivo en relación al desempeño.

Lo que hace referencia a que en la actualidad el reconocimiento económico solo cubre las necesidades materiales, mientras que el reconocimiento no monetario se centra en el individuo.

Es importante considerar que el reconocimiento deba estar alineado al sistema de recompensas que la organización defina en su estrategia.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional: Motivan al personal a unirse a la organización. Influyen para que los trabajadores acudan a su puesto. Los motivan para actuar de manera eficaz. Refuerzan la estructura de la organización, al especificar la posición de sus diferentes miembros. (Guízar Montúfar, 2013, p. 246)

Los sistemas de recompensas tienen como objetivo optimizar el desempeño de los colaboradores a través de reconocimientos, lo que permite mejorar el alineamiento del colaborador con la organización, reduce el ausentismo, permitiendo un mayor esfuerzo de sus integrantes para cumplir con sus funciones, lo que genera una mayor competitividad entre sus colaboradores.

Expertos consideran que la decisión que suelen tomar los directivos en suprimir el reconocimiento monetario ya planteado es un grave atentado al *contrato psicológico* que se tiene con el colaborador, por lo que es importante la gestión inmediata de reconocimiento no monetario que no represente grandes costos pero que contribuya a la moral y satisfacción del colaborador.

El estudio mantiene un enfoque mixto, la recolección de información se realiza desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, para poder obtener el mayor nivel de confiabilidad de los resultados, se realiza una encuesta, entrevista y grupo focal. Para obtener los datos cuantitativos se considera en realizar una encuesta a los 228 funcionarios de la institución, la cual se centra en cinco dimensiones como lo son: comunicación, compromiso, liderazgo, entorno de trabajo y reconocimiento.

Primero se realiza una prueba piloto a veinte funcionarios, quince del área operativa y cinco del área administrativa, con el objetivo de validar si el instrumento era comprensible y confiable, al no existir correcciones, se procedió a encuestar a los 208 funcionarios faltantes.

Para recolectar los datos cualitativos se realiza una entrevista a diez personas de la institución, cuatro personas del área administrativa, tres del área de llamadas y tres del área de video. Se elige a un funcionario con excelente desempeño, un funcionario con desempeño promedio y a un funcionario cuyo desempeño se encuentra por debajo del estándar, el cual lo establece el promedio del grupo al que pertenece. Además, se realiza un grupo focal al que asisten seis funcionarios, cuatro del área operativa y dos del área administrativa, de diferentes generaciones, para así poder identificar la opinión de cada uno de ellos referente al reconocimiento en la institución.

El estudio conserva un diseño no experimental por lo que no se modifica ningún proceso en la institución, las variables que se consideran en la investigación son analizadas

y descritas tal como sucede en la organización sin alterar la información. La recolección de los datos se realiza en un solo momento y espacio, el análisis de las variables se ejecuta en la etapa en la que se encuentra la investigación, logrando describir cómo la institución maneja las variables expuestas en el presente estudio.

El alcance del diseño de la investigación es descriptivo, se realiza un estudio de campo y se redacta información bibliográfica, por lo que se observa los comportamientos de las variables y se identifica información relevante para la investigación. No se modifica los comportamientos para así obtener resultados objetivos.

La investigación tiene un alcance descriptivo porque se detallan las características que tiene la institución referente a los factores de motivación que poseen los funcionarios para así identificar los factores fundamentales para alcanzar altos niveles de motivación en los grupos generacionales en la institución.

Se describe las situaciones percibidas tal como suceden sin intervenir, para así observar si existe reconocimiento no monetario en la institución y con el resultado de la situación actual generar conclusiones. Conjuntamente, se busca identificar los comportamientos que los funcionarios podrían presentar al contar con un plan de reconocimiento no monetario alineado al desempeño y así poder anticipar factores que se podrían presentar posteriormente.

Es importante considerar las variables y dimensiones que aportan al desarrollo del estudio; motivación, mentalidad generacional, reconocimiento de la institución, plan de reconocimiento no monetario, grupo generacional, comunicación, compromiso, liderazgo, entorno de trabajo y reconocimiento.

En la institución existe una población total de 228 funcionarios, en el estudio se utiliza tres instrumentos para recolectar información. Para realizar la encuesta se considera la población completa, para asegurar que la opinión de todos los funcionarios sea tomada en cuenta. Para realizar la entrevista y el grupo focal se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia. Para las entrevistas se seleccionan diez personas, cuatro funcionarios del área administrativa, tres funcionarios del área de llamadas y tres funcionarios del área de video, con un mínimo de dos años en la institución. En que analiza la percepción formada de los funcionarios.

En el grupo focal, se convoca a seis personas, dos del área de video, dos del área de llamada y dos del área administrativa, momento en el que los funcionarios se expresan con mayor libertad, lo que permite recopilar

información más detallada sobre aspectos relevantes de la investigación.

El método investigativo es el estudio de caso, con una base analítica/sintética. En el estudio se utiliza la información que proporciona la institución para comprender el comportamiento de los funcionarios. En la etapa de diagnóstico se revisa documentos referentes a la estructura, las políticas, leyes gubernamentales y los procedimientos de la Institución.

Las técnicas utilizadas en el estudio es una encuesta de veinte preguntas alineadas a cinco dimensiones, una entrevista con cinco preguntas que son contestadas por diez funcionarios de la institución y se realiza un grupo focal en que participan seis funcionarios respondiendo cinco preguntas guía, la que permite conocer con mayor exactitud la perspectiva de los factores relevantes en la investigación.

### Encuesta

Los funcionarios indican que no es necesario que sea un reconocimiento monetario por lo que dentro de la encuesta no tiene el mayor porcentaje. De igual forma mencionan que el reconocimiento tiene que estar ligado al cumplimiento de las funciones, es decir, al desempeño.

Se debe analizar que no todos los funcionarios perciben al reconocimiento de igual manera, debido a los distintos grupos generacionales existentes en la institución, por lo cual es esencial identificar los reconocimientos que cumplan con las perspectivas de cada grupo generacional.

### Entrevista

La entrevista es el segundo instrumento que se utiliza para la recopilación de información, se elige este instrumento, porque permite tener una cercanía con el funcionario y que éste pueda ampliar su criterio en algún factor.

Los funcionarios consultados indican que hay la evaluación de desempeño, a los funcionarios del área administrativa se los evalúa anualmente, mientras que a los funcionarios del área operativa se los evalúa mensualmente mediante indicadores de calidad. En el sector público el objetivo de las evaluaciones es identificar el buen y mal desempeño, pero no se realiza promociones a funcionarios que hayan obtenido las mejores puntuaciones por las leyes ya dispuestas a nivel Estado.

### Grupo Focal

Como tercer instrumento, el grupo focal busca generar debate con los funcionarios consultados y así obtener información confiable.

Con la información que se obtiene en el grupo focal, se puede delimitar algunos detalles en la investigación, principalmente el enfoque que tendrá la propuesta, los funcionarios son claros y concisos en las repuestas que dan, el reconocimiento para ellos no va alineado a lo monetario, saben que en la actualidad el país se encuentra en crisis, por lo que no buscan que les paguen más o den bonificaciones, lo que buscan son propuestas de valor atractivas donde se los reconozca por su gran desempeño.

A partir del análisis de estos tres instrumentos se identifica que en la institución pública se encuentran laborando tres grupos generacionales, los cuales interactúan diariamente realizando sus funciones sin ningún inconveniente. La generación que mayor número de funcionarios posee es la generación Y, la generación X tiene menor cantidad, donde se ubica su líder el superior inmediato y por último la generación Baby Boomers que tiene cuatro funcionarios.

En base a los datos que se obtienen de los métodos seleccionados se identifica que la comunicación es clara y fluida entre los jefes directos y los funcionarios, que, el compromiso por parte de los funcionarios a la institución es alto. Los funcionarios están de acuerdo con el tipo de liderazgo que tienen los directivos y jefes en la institución. La perspectiva de los funcionarios sobre la dimensión de entorno al trabajo, tiene buenos porcentajes, lo cual es importante ya que es un factor motivacional relevante. El reconocimiento es el factor motivacional que también crea conflicto al no estar alineado entre lo que desean los funcionarios y lo que obtienen de la institución, generando desmotivación.

Para los funcionarios de la institución el reconocimiento no necesariamente tiene que ser monetario y consideran que debe estar ligado al cumplimiento de las funciones, es decir que se los debe reconocer no monetariamente por su desempeño siendo objetivos.

Una propuesta de Plan de Reconocimiento no Monetario que esté alineado al desempeño es el instrumento que norme la entrega del reconocimiento no monetario, por el buen nivel de desempeño, ya sea de manera individual o grupal, que propicie una cultura orientada a la gestión de calidad y búsqueda permanente de la excelencia. La institución como parte de su propuesta de valor debe plantearse en considerar la implementación de un Plan de Reconocimiento no Monetario ante la Diversidad Generacional y que esté alineado al Desempeño, conseguirá que los funcionarios de la institución tengan un alto nivel de motivación, logrando ser una institución que atraiga y retenga el talento humano.

Es aquí que la cultura organizacional se torna efectiva cuando está orientada al desempeño y reconoce al individuo bajo los esquemas organizacionales siendo el factor motivacional que emerge y busca comprender la complejidad del comportamiento de las personas en un entorno que lo acompaña.

## CONCLUSIONES

Ante el cambio de época y el quiebre radical como lo fue en su momento la revolución industrial, los cambios de paradigmas del modelo mental del siglo XX enfocado en la dirección y el control al modelo mental del siglo XXI enfocado en la colaboración, es este quiebre que ejerce la disrupción de la relación de las personas con el trabajo.

Ante este escenario social diferente del trabajo se requiere pensar en nuevas estrategias y considerar que al gestionar el talento la alta dirección debe desprenderse de los modelos tradicionales de gestión y trabajar bajo el eje de la satisfacción del colaborador desde una concepción del trabajo como sacrificio al trabajo como disfrute.

El reconocimiento es una estrategia de gestión que refuerza el vínculo laboral que sostiene la organización con el colaborador, a la vez fortalece el contrato psicológico del individuo, en que se identifica y se está pendiente de las expectativas, necesidades siendo conscientes de la diversidad generacional.

Las organizaciones y de manera relevante en las instituciones públicas deben considerar en su propuesta de valor las perspectivas que tienen los grupos generacionales que conviven en el entorno de trabajo, pese a las limitantes existentes ya sean por las políticas internas o de acuerdo a las disposiciones del Estado, es relevante dar énfasis al factor motivacional siendo éste objetivo y que se encuentre alineado al desempeño.

Parte de la estrategia en gestionar una buena retención del talento, en que el colaborador no solo se encuentre satisfecho por la retribución que recibe sea económica o no; sino por las funciones que realiza de acuerdo a su cargo y que éstas estén contempladas dentro del esquema de desarrollo de la organización. Articular el reconocimiento no monetario con el desempeño siendo equivalentes a las contribuciones que los colaboradores proporcionen desde su experiencia, habilidad y esfuerzo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima: Empresa Editorial Marco EIRL.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

República del Ecuador. Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Asamblea Nacional.

República del Ecuador. Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2016). Políticas de austeridad. Quito: Secretaría Nacional de la Administración Pública.