

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Trabajo Final para optar por el título de Especialidad en el Programa de:

Especialidad en Gestión de los Recursos Humanos

Título:

“Evaluación de la Motivación Laboral de la oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillados (INAPA) en el período correspondiente enero a marzo 2012”.

Sustentante:

Nombre:

Oscarina Morrobel

Matrícula

2011-1232

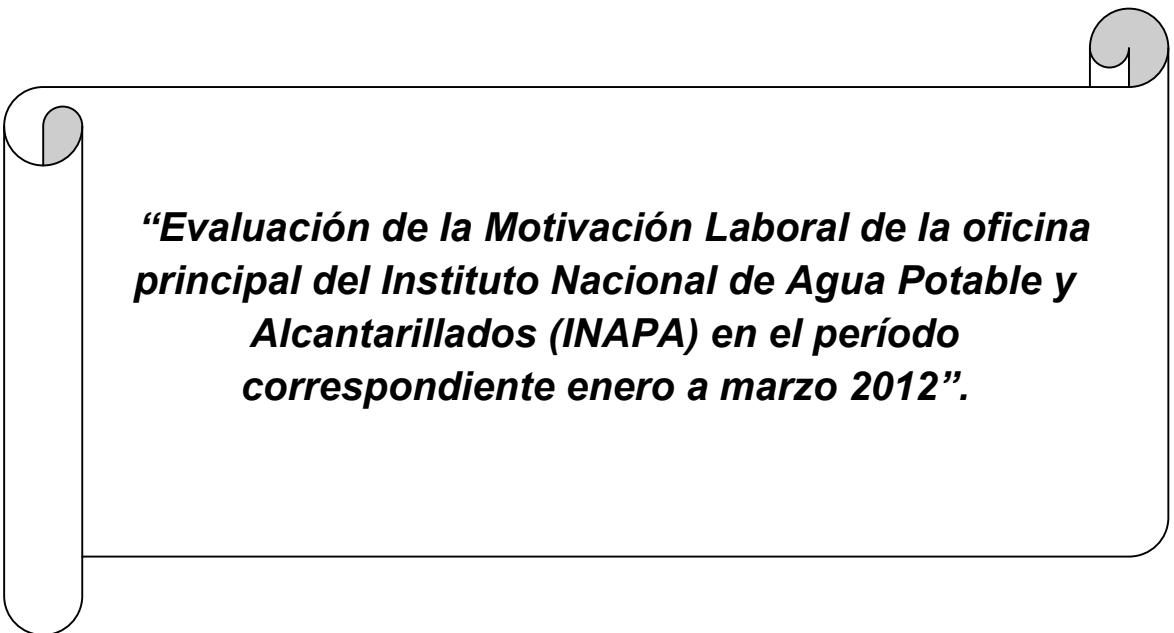
Tutor:

Ada Bazil.

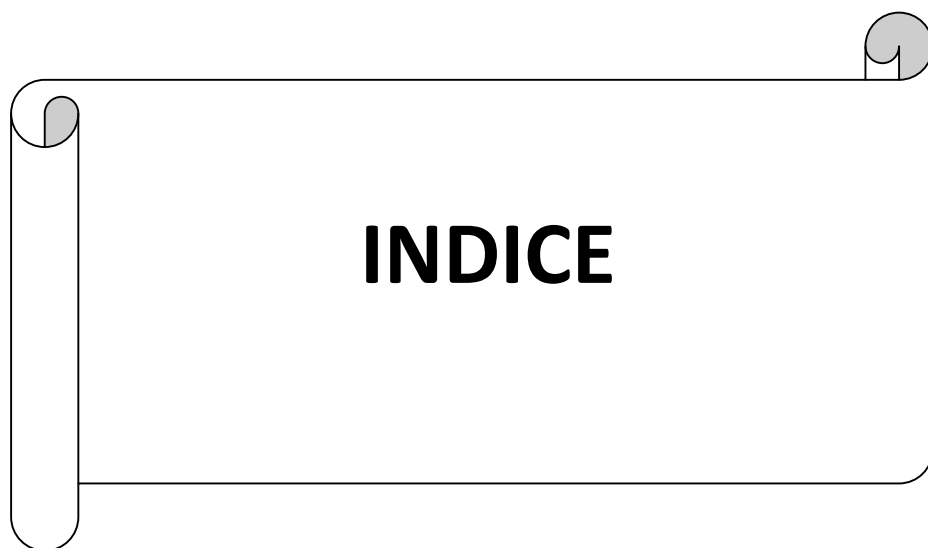
Doctora.

Santo Domingo, D. N.

abril, 2012.



“Evaluación de la Motivación Laboral de la oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillados (INAPA) en el período correspondiente enero a marzo 2012”.



ÍNDICE

	Págs.
AGRADECIMIENTOS	i
DEDICATORIA	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN	

CAPÍTULO I: PROCESO DE MOTIVACIÓN LABORAL

1.1 Elementos claves de la motivación	1
1.2 Factores motivadores	2
1.3 Fases centrales del proceso motivacional.....	3
1.4 Relación del diseño del puesto con la motivación	4

CAPÍTULO II: LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD

2.1 Satisfacción en el trabajo	6
2.1.1 Medición de la satisfacción en en trabajo.....	7
2.1.2 Causas de la satisfacción en el trabajo	8
2.2 Relación de la motivación y el desempeño	09
2.2.1 La motivación de los empleados mediante las expectativas de desempeño	10
2.2.2 Efecto del establecimiento de metas sobre la motivación y el desempeño ..	11
2.3 Determinación del valor monetario de los puestos.....	12
2.3.1 Participación de ganancias.....	14
2.3.2 Programas de participación de utilidades.....	15
2.3.3. Pagos basados en habilidades.....	15
2.3.4 Planes de prestaciones flexibles	15
2.4 Determinación del nivel de motivación y productividad.	16
2.4.1 Auditoria del nivel de satisfacción laboral.....	17
2.4.2 Instrumentos para medir la satisfacción laboral	18
2.4.2.1 Entrevistas.....	18

2.4.2.2 Sondeos de opinión.....	18
2.5 Efectos de la satisfacción sobre el desempeño laboral.....	18

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.

CONCLUSIÓN.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS:

- ANEXO A ANTEPROYECTO.
- ANEXO B ENCUESTA DE OPINIÓN.
- ANEXO C INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo evaluamos la Motivación Laboral de la oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillado (INAPA) en el período correspondiente enero a marzo 2012. Se identificarán los factores que motivan a los empleados de la oficina principal del INAPA y que los impulsan a incrementar la productividad. Con el mismo se busca descubrir cómo afecta en esta institución la falta de motivación en la productividad; diseñar estrategias de formación y desarrollo que permitan promover la participación y estimular el rendimiento de los empleados; y, establecer los instrumentos adecuados para evaluar el desempeño de los miembros de la institución que los ayude a identificarse con la misma y a brindar sus mejores esfuerzos.

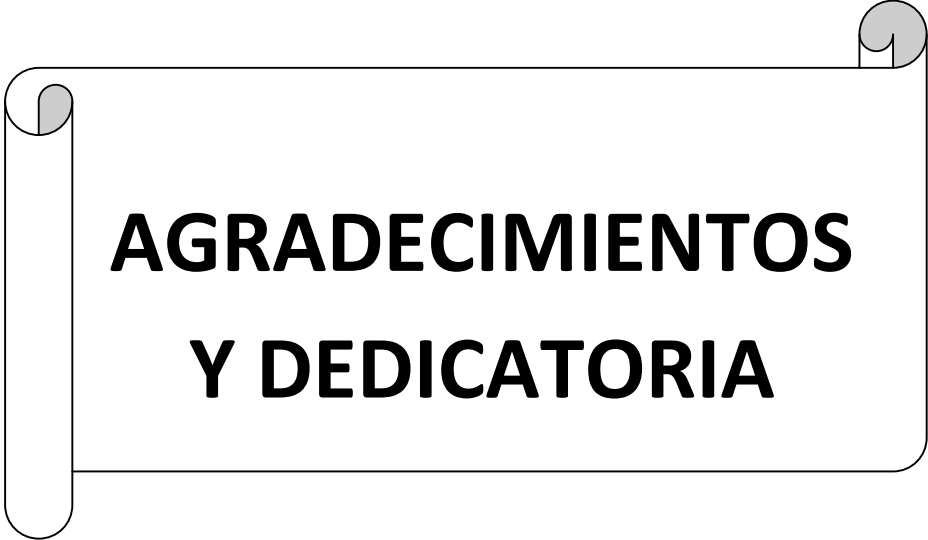
El trabajo se organizó en tres secciones. La primera sección detalla el proceso de motivación laboral para describir los factores claves que incentivan a la motivación laboral. En la segunda sección se explica la motivación como factor de productividad para determinar cómo mejorar la productividad mediante un programa de motivación laboral. Finalmente, se presenta una propuesta de la motivación laboral en la institución. Se presentaron en este orden por que las primeras dos secciones son teóricas y la última presenta los resultados de la investigación.

Inicialmente se recopiló información general sobre la motivación en los empleados. Luego se aplicó una encuesta de satisfacción laboral, con la cual pudimos determinar cuáles factores extrínsecos e intrínsecos motivan o desmotivan a los empleados. Por último, se analizaron los resultados y se presentó propuesta de mejoramiento de la motivación que ayude a lograr los objetivos de la investigación.

Los factores de motivación dependen de las necesidades del individuo y esto es vital que la institución determine que verdaderamente motiva a sus empleados, que los impulsa a aumentar su desempeño y a identificarse con la filosofía de la institución. Durante el desarrollo de esta investigación detectaremos cuales factores necesitaran ser estudiados para aumentar el desempeño de los empleados.

RESUMEN

Este trabajo busca identificar los factores que motivan a los empleados de la Oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillados (INAPA) y que los ayude a incrementar la productividad, diseñar planes de desarrollo que estimulen el rendimiento. Los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral, ya que la motivación impulsa a las personas a generar un comportamiento favorable para el logro de sus metas personales. Entre los factores que se cuestionaron en la investigación incluimos la supervisión, el trabajo en equipo, la remuneración e incentivos, la comunicación entre los supervisores y los compañeros, el desarrollo personal y las condiciones del puesto. A pesar de que entre los miembros de la institución existe una comunicación efectiva y las condiciones laborales son adecuadas, existen algunas deficiencias, las cuales se pueden reflejar en las remuneraciones y las oportunidades de desarrollo personal. Los empleados mostraron inconformidad con el salario que reciben por considerar que no está acorde con sus necesidades, también con la ausencia de un plan de incentivos que los motive a mejorar su rendimiento, y con la falta de planes de desarrollo de personal ya que consideran que la institución debería darle importancia al crecimiento personal de cada uno de sus miembros. Lograr la satisfacción de los empleados importante, debido a que garantiza que los mismos tengan un desempeño efectivo y que el mismo sea una herramienta para alcanzar niveles de productividad adecuados.



AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

A mis padres

Por su apoyo emocional y moral, quienes me han brindado la fuerza para irme superando cada día y por enseñarme a valorar lo que tengo.

A Dios

Por haberme dado la fortaleza para alcanzar mis logros, y por guiarme día a día por un camino saludable.

A mis compañeras de la Especialidad.

Yudelka Holguín, Nelsida Guzmán y Daneiris Mercado, por su apoyo y cooperación en este proceso, y por los agradables momentos que compartimos.

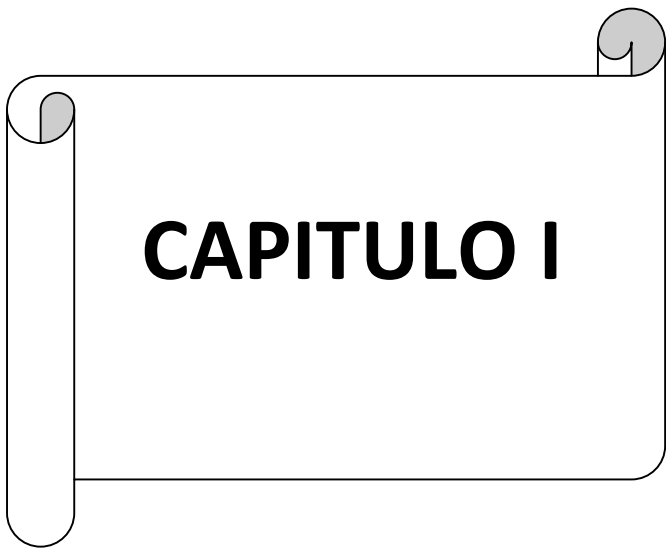
DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a toda mi familia, especialmente a mis padres Fatimo Morrobel Jiménez y Angelita Núñez Norel por la educación que me han dado. A mis hermanos Lujan Fatimo Morrobel, Lucia Morrobel Núñez y Sulay Ángela Morrobel por su valioso apoyo.

También quiere dedicarlo a mi novio Hamlet Amelvis García, por su comprensión y buenos consejos en los momentos difíciles.

RESUMEN

Este trabajo busca identificar los factores que motivan a los empleados de la Oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillados (INAPA) y que los ayude a incrementar la productividad, diseñar planes de desarrollo que estimulen el rendimiento. Los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral, ya que la motivación impulsa a las personas a generar un comportamiento favorable para el logro de sus metas personales. Entre los factores que se cuestionaron en la investigación incluimos la supervisión, el trabajo en equipo, la remuneración e incentivos, la comunicación entre los supervisores y los compañeros, el desarrollo personal y las condiciones del puesto. A pesar de que entre los miembros de la institución existe una comunicación efectiva y las condiciones laborales son adecuadas, existen algunas deficiencias, las cuales se pueden reflejar en las remuneraciones y las oportunidades de desarrollo personal. Los empleados mostraron inconformidad con el salario que reciben por considerar que no está acorde con sus necesidades, también con la ausencia de un plan de incentivos que los motive a mejorar su rendimiento, y con la falta de planes de desarrollo de personal ya que consideran que la institución debería darle importancia al crecimiento personal de cada uno de sus miembros. Lograr la satisfacción de los empleados importante, debido a que garantiza que los mismos tengan un desempeño efectivo y que el mismo sea una herramienta para alcanzar niveles de productividad adecuados.



CAPITULO I

Capítulo I: Proceso de Motivación Laboral.

1.1 Elementos claves de la motivación.

Para que una organización pueda lograr una exitosa motivación en su personal, es necesario que la misma identifique cuales son los componentes básicos a considerar. De acuerdo a Robbins y Judge (2009, p. 175) "los tres elementos claves en el concepto de motivación son la intensidad, la dirección y la persistencia. Según Hellriegel y Slocum (2004, p. 122), "la intensidad se refiere al nivel de energía o empeño que ponemos cuando deseamos lograr algo determinado". De igual forma Petri y Govern (2005, p. 16) destacan que "las conductas más intensas se consideran resultado de una motivación mayor".

Hellriegel y Slocum (2004, p. 122) encontraron que "mientras más elevada sea la intensidad, mayores y mejores serán los resultados de lo que esperamos. Pero es improbable que una alta intensidad conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo. Con relación a este elemento, los autores señalan que el modelo de motivación de logros de McClelland afirma que las personas se sienten motivadas según la intensidad de su deseo de desempeñarse, en función de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas".

En el mismo orden, Hellriegel y Slocum (2004, p. 151) consideran que el segundo elemento clave de la motivación es la dirección, la cual "enfoca la conducta en las actividades que se espera que tengan como resultado el cumplimiento de la meta e impide que el individuo se encamine hacia actividades que no tiene que ver con las metas". Finalmente, "la motivación incluye una dimensión de persistencia que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. " (Robbins y Judge, 2009, p. 175). Sobre este elemento Petri y Govern (2005, p. 16) comentan que "una conducta muy motivada persistirá aunque tenga poca intensidad".

1.2 Factores motivadores.

Los factores motivadores influyen en el desempeño laboral, de modo que la motivación impulsa al individuo a generar un comportamiento favorable para el logro de sus metas personales. Frederick Herzberg plantea en la teoría de los dos factores, el modelo motivador- higiene, el cual propone de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004, p. 126) que “existe un conjunto de dos factores que son las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo”.

Además sostienen Hellriegel y Slocum (2004, p. 127) que “los factores motivadores incluyen el trabajo en sí, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y al contenido del mismo. Herzberg define a los motivadores como factores intrínsecos porque están vinculados de manera directa con el puesto y pertenecen al mundo interno de la persona. Estos sentimientos positivos también se asocian con las experiencias de logros, el avance en la carrera, los retos y la retroalimentación”.

“Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2004, p. 127) explican que “los factores de higiene o extrínsecos solo funcionan como premios si la organización reconoce el alto desempeño. Estos incluyen la política y la administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales”. Sin embargo, conforme a lo comentado por Robbins y Judge (2009, p. 180) “aun siendo adecuados la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha, por lo que Herzberg sugiere motivar a los empleados haciendo énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o los llamados factores intrínsecos”.

“Según comenta Chiavenato (2004, p. 100) “las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales que interactúan. Si hay

dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño”.

También comenta Chiavenato (2008) como las personas que laboran en una ambiente agradable pueden sentirse más satisfechas, motivadas e incluso mejorar sus relaciones con sus compañeros y sus supervisores.

1.3 Fases centrales del proceso motivacional.

De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004, p. 118) el proceso motivacional se enfoca en lograr que las personas alcancen un desempeño eficiente, y que éste a la vez conduzca al cumplimiento de las metas en la organización. Por tanto, es importante que los gerentes estimulen a su personal a alcanzar un óptimo desempeño. “Este proceso consta de seis fases centrales las cuales son: el empleado identifica necesidades, el empleado busca formas de satisfacer estas necesidades, el empleado elige conductas dirigidas a las metas, el empleado se desempeña, el empleado recibe premios o castigos, y el empleado evalúa las necesidades por deficiencia”.

“El proceso motivacional inicia con la identificación de las necesidades de una persona. Estas necesidades son las deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Las mismas pueden ser psicológicas, como la necesidad de reconocimiento; fisiológicas, como la necesidad de agua, aire o alimento; o sociales, como la necesidad de amistades”. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 117). Maslow (1954), citado por Petri y Govern (2005, pp. 348-349), sostuvo que una “teoría general de la motivación ha de tener en cuenta al individuo en su totalidad. También concluyó, que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades, las cuales son necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia y de estima”

Luego, Hellriegel y Slocum (2004, p. 117) señalan que en la fase 2 podemos ver cómo estas necesidades actúan como energizadores, ya que es probable que las personas hagan un esfuerzo por reducirlas o eliminarlas. También explican que en la fase 3, la motivación se encamina hacia las metas. La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona, son una fuerza impulsora y alcanzarlas puede reducir significativamente las necesidades.

Además, los autores mencionan la fase 4 del proceso motivacional, donde “el empleado se desempeña. Como consecuencia de la tensión interna que crean las necesidades y las expectativas de las personas, ellas actúan para aminorarlas con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración del nivel superior. En la fase 5, el empleado puede recibir premios o castigos. Con los ascensos y aumentos de sueldo, las empresas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de retroalimentación para que los empleados comprendan si sus necesidades de progreso y reconocimiento, al igual que sus conductas, son adecuadas. Ya en la fase 6, los empleados reconsideran sus necesidades luego de recibir los premios o castigos, es decir, que evalúan las necesidades de acuerdo a su deficiencia”. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 117).

1.4 Relación del diseño del puesto con la motivación.

Los puestos bien diseñados ayudan a las organizaciones a atraer y retener una fuerza laboral capaz de generar productos y servicios de calidad y, a sentirse motivada con las labores que realizan. De acuerdo a Chiavenato (2008) los puestos constituyen una de las principales fuentes de motivación para la persona. También comenta que con el enriquecimiento de los mismos se logra una elevada calidad en el trabajo, aumenta la satisfacción y se reduce el ausentismo y la rotación.

Además el autor argumenta que las personas con trabajos que representen retos se sienten más motivadas, porque considera el trabajo como algo significativo y se siente responsable de los resultados. Robbins y Judge (2009, p. 215) citan a Hackman y Oldham (1975) quienes sostuvieron que para motivar mediante el diseño del puesto, las organizaciones pueden usar el Método de las características del trabajo (MCT). Este método propone que cualquier trabajo puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales, las cuales son la variedad de aptitudes, la identidad de la tarea, la significancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación.

“La variedad de aptitudes consiste en el grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes, de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. La identidad de la tarea es el grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. La significancia de la tarea se refiere al grado en el que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas”. (Robbins y Judge, 2009, p. 215).

“En cuanto a la autonomía, ésta es el grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Y por último, la retroalimentación es el grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño”. (Robbins y Judge, 2009, p. 216).



CAPITULO II

Capítulo II: La motivación como factor de productividad.

2.1 Satisfacción en el trabajo.

Las empresas deben crear las condiciones favorables en el trabajo que permitan mantener a los empleados satisfechos y a la vez, estos puedan cumplir sus deseos y metas. Esto es importante, debido a que los impulsa a que logren un alto desempeño, sintiéndose más comprometidos con su trabajo y más motivado a colaborar con su equipo y la organización. Describen Robbins y Coulter (2010, p. 284) que “las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo.

En ese mismo orden comentan los autores que una actitud se compone de tres elementos, los cuales son conocimiento, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. Y el componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Aunque existen muchos tipos de actitudes, los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional. Vamos a ponerle más énfasis a la satisfacción laboral, la cual es definida como la actitud general de una persona hacia su empleo”.

Comentan Robbins y Judge (2009, p. 79) que “una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha tiene

sentimientos negativos”. Además los autores señalan que “el involucramiento en el trabajo se relaciona bastante con la satisfacción en el mismo, debido a que “el involucramiento mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como beneficio para ella”.

2.1.1 Medición de la satisfacción en el trabajo.

Debido a la gran importancia que representa que los empleados tengan altos niveles de satisfacción, las empresas se interesan cada día más por conocer las causas del descontento de sus empleados y determinar cómo medir la satisfacción laboral para el buen funcionamiento de la organización. Comenta Amorós (2007, p. 244) que la importancia del clima organización radica en que las personas toman decisiones y reaccionan ante la realidad de la organización, por el modo como la perciben y se la representan.

Según Robbins y Judge (2009, pp. 83-84) “los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, entre otros requerimientos. Los autores señalan que esto significa qué evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción en que se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo. Los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de la calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?

El otro enfoque, la suma de facetas del trabajo, es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto

de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Ambos métodos son útiles, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para que enfrenten otros asuntos y problemas del lugar de trabajo. Y la suma de las facetas del trabajo les dice dónde existen problemas, lo que hace más fácil que aborden a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y precisión”.

2.1.2 Causas de la satisfacción en el trabajo.

De acuerdo a Robbins y Judge (2009, pp. 84-85) “de las facetas principales de satisfacción en el empleo, disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general. Los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de trabajadores. La mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

También comentan los autores que hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo para las personas pobres. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable, la relación desaparece virtualmente. Además, la personalidad también juega un rol en la satisfacción en el trabajo. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo.

Explican que las personas que tienen autoevaluaciones fundamentales positivas, las cuales son aquellos que creen en su utilidad interna y capacidad básica, están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. No sólo ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes. En cambio, aquellas personas con

autoevaluaciones fundamentales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades”.

Explican Werther y Davis (2008, p. 24) que un elemento esencial para motivar y mantener la fuerza laboral es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando la compensación sea insuficiente es probable que se produzca una alta tasa de rotación de personal. Si esta es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

2.2. Relación de la motivación y el desempeño.

Las empresas necesitan crear condiciones favorables en el trabajo que impulsen a los empleados a lograr un alto desempeño y a cumplir sus metas. La evaluación del desempeño se realiza de acuerdo a los objetivos, con el fin de desarrollar y motivar al personal, y buscando que los empleados sientan un mayor compromiso con la organización. Chiavenato (2008) describe que la satisfacción o insatisfacción que tienen los empleados, supervisores o los gerentes constituye unos de los criterios subjetivos para evaluar la gestión de los recursos humanos.

Comenta Robbins y Judge (2009, p. 595) que la evaluación del desempeño permite identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Las evaluaciones identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Además, las evaluaciones son la base para asignar recompensas y determinan decisiones tales como quién obtiene un incremento salarial por mérito, así como otras recompensas.

De acuerdo a Werther y Davis (2008, p. 252) la capacitación ayuda a que los miembros de la organización desempeñen su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse

durante su vida laboral y ayudar al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

2.2.1 La motivación de los empleados mediante las expectativas de desempeño.

Publican Hellriegel y Slocum (2004, p. 129) que además de crear puestos que la gente pueda encontrar interesantes y gratificantes ésta también se motiva con la creencia de que puede esperar alcanzar ciertos premios si trabaja de manera asidua para obtenerlos. El modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Tales cosas pueden incluir la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de realizar una tarea atractiva o la capacidad de establecer o alcanzar metas difíciles.

El modelo también afirma que las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente, sino que la motivación más bien depende de las situaciones que enfrenten las personas y la forma en que sus respuestas se adapten a sus necesidades. Las variables más importantes del método de expectativas consisten en: resultados de primero y segundo niveles, expectativas, valencias e instrumentalidad.

Resultados de primero y segundo niveles: Los resultados de los comportamientos relacionados con realizar el trabajo en sí se denominan resultados de primer nivel. Y son el nivel de desempeño, la frecuencia de ausentismo y la calidad del trabajo. Los resultados de segundo nivel son los premios, positivos o negativos, que quizá produzcan los resultados de primer nivel. Abarcan aumentos de sueldos, ascensos, aceptación de los compañeros de trabajo y seguridad en el empleo.

Expectativas: Los autores denominan a las expectativas como la creencia de que un nivel de esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado. Ésta varía desde la creencia de que no existe relación alguna entre el esfuerzo y el desempeño, hasta la certeza de que un determinado nivel de esfuerzo dará como resultado un correspondiente nivel de desempeño. La expectativa tiene un valor que oscila desde 0, que señala la inexistencia de posibilidad que ocurra un resultado de primer nivel después del comportamiento, hasta +1, que indica la certeza de que un resultado de primer nivel seguirá a un comportamiento.

Instrumentalidad: La relación entre los resultados de primer y segundo niveles se denomina instrumentalidad. Sus valores oscilan entre -1 y +1. Un valor -1 señala que lograr un resultado de segundo nivel se relaciona en forma inversa con el logro de un resultado de primer nivel.

Valencia: La valencia consiste en la preferencia de una persona por un resultado específico de segundo nivel. Los resultados que arrojan valencias positivas incluyen el respecto de amigos y compañeros de trabajo, la realización de un trabajo significativo, seguridad en el empleo y ganar suficiente dinero para mantenerse uno mismo y a una familia. Los resultados que arrojan valencias negativas son los que se quiere evitar, como el despido, no ser considerado para un ascenso o la suspensión por acoso sexual.

2.2.2 Efecto del establecimiento de metas sobre la motivación y el desempeño.

También comentan los autores que el establecimiento de metas ejerce efectos directos sobre la motivación y el desempeño. Este establecimiento motiva a los individuos a lograr un alto desempeño por varias razones. Primero, las metas difíciles pero

alcanzables, impulsan al personal a concentrarse en el logro de las metas. Segundo, las metas difíciles motivan a los empleados a dedicar mucho tiempo y esfuerzo a desarrollar métodos para alcanzarlas. Tercero, las metas difíciles incrementan la persistencia de la gente para tratar de alcanzarlas. Si ésta percibe que las metas que se pueden alcanzar por casualidades del destino o con poco esfuerzo, tiende a considerarlas como poco importantes, y a no seguir con las actividades necesarias para alcanzarlas. Después de un año, el empleado evalúa su desempeño según las responsabilidades, metas y expectativas de competencia establecidas. No se permite al supervisor modificar la evaluación, la cual pasa a formar parte del expediente permanente del empleado. (Hellriegel y Slocum, 2004, pp. 154-155).

El modelo de establecimiento de metas tiene consecuencias importantes para los empleados, los gerentes y equipos por igual. Primero, constituye un excelente marco de referencia para ayudar al gerente o equipo a diagnosticar posibles problemas con empleados de bajo desempeño o promedio. En segundo, proporciona un elemento de juicio concreto al gerente sobre cómo crear un ambiente de trabajo de alto desempeño. Tercero, representa el sistema de relaciones e influencias recíprocas entre factores clave, como la dificultad de la meta, el compromiso con ésta, la retroalimentación y los premios, para alcanzar un alto desempeño. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 156).

2.3 Sistemas de premiación con buen desempeño.

Teniendo en cuenta que una de las metas básicas de los gerentes debe ser motivar a los empleados a que se desempeñen en sus más altos niveles, existen diversos tipos de premios que las organizaciones ponen a disposición de sus empleados. De acuerdo a Hellriegel (2004, p. 157) el término sistema de trabajo de alto desempeño se utiliza con frecuencia para describir la integración de métodos bien establecidos de motivación con nuevas tecnologías que vinculan pago y desempeño. Los gerentes están de acuerdo con que es esencial relacionar el pago con el desempeño en el

trabajo. Además los autores describen que la habilidad de los premios para motivar a los individuos o un equipo a alcanzar un alto desempeño depende de seis factores:

Disponibilidad: Para que los premios refuercen el desempeño deseado, deben estar disponibles. Un premio que se desea pero que resulta escaso no representa una recompensa en ningún sentido. Los autores ponen como ejemplo, los incrementos de sueldo que a menudo son muy deseados pero no están disponibles.

Oportunidad: Destacan que como la retroalimentación del desempeño, los premios deben entregarse en forma oportuna. El potencial motivador de un premio se reduce en la medida en que aumenta el tiempo entre su entrega y la presentación del desempeño que se pretende reforzar.

Contingencia de desempeño: Los premios deben estar estrechamente vinculados a desempeños particulares. Si se cumple una meta, se entrega el premio. Mientras más claro sea el vínculo entre premios y desempeño, aquéllos estarán en mejores condiciones de motivar la conducta deseada.

Duración: Algunos premios duran más que otros: los intrínsecos, como mayor autonomía, interés y rendición de cuentas, tienden a durar más que los extrínsecos, como los incrementos de sueldos.

Equidad: La motivación de los empleados a un buen desempeño mejora cuando creen que las políticas de sueldos de su organización son justas y equitativas.

Visibilidad: Para construir un sistema de premios, la organización debe cerciorarse de que los premios son visibles en toda la organización. Los premios visibles, como la designación para participar en comités importantes o la promoción a nuevos puestos, envían señales a los empleados de que los premios están disponibles, son oportunos y están basados en el desempeño.

Hellriegel y Slocum (2004, p. 157) indican que para motivar a los empleados a que alcancen un alto desempeño, las organizaciones utilizan diversos sistemas de premios, entre los que vamos a destacar la participación de ganancias, la participación de utilidades, pago basado en habilidades y planes de prestaciones flexibles.

2.3.1 Participación de ganancias.

Los programas de participación de ganancias están diseñados para que la organización comparta con los empleados los ahorros de las mejoras en productividad. El supuesto subyacente de la participación de ganancias es que empleados y gerentes tienen metas similares, por lo que deberían compartir las ganancias económicas. Se entregan bonos periódicos en dinero a los empleados para mejorar la productividad, reducir los costos o mejorar la calidad.

Los programas de participación de ganancias se ajustan mejor a ciertas situaciones que a otras. En general, estos programas parecen ajustarse a las pequeñas organizaciones que cuentan con un buen mercado, medidas simples de desempeño y costos de producción controlables por los empleados. La administración superior debe apoyar el plan y los empleados deben estar interesados y conocer lo relacionado con la participación de ganancias. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 157).

2.3.2 Programas de participación de utilidades.

Estos programas otorgan a todo el personal una parte de las ganancias de la compañía. Las utilidades de la empresa están influidas por muchos factores, entre ellos están los productos de los competidores, el estado de la economía y la tasa de inflación, los cuales están mucho más allá del control de los empleados. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 157).

2.3.3 Pagos basados en habilidades.

Este depende del número y nivel de habilidades relacionadas con el trabajo que un empleado ha aprendido. El supuesto subyacente es que al enfocarse en el individuo en lugar del puesto, los sistemas de premiación basados en habilidades reconocen el aprendizaje y el crecimiento. Se paga a los empleados según la cantidad de habilidades que pueden desempeñar. Los sistemas de pago basados en habilidades requieren una fuerte inversión en capacitación, así como un sistema de medida capaz de indicar cuándo los empleados han aprendido las nuevas habilidades. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 157).

2.3.4 Planes de prestaciones flexibles.

Estos planes permiten que los empleados escojan los beneficios que quieran, en lugar de que la administración los elija por ellos. También los empleados deciden más allá de un programa mínimo, qué prestaciones adicionales desean, ajustando el paquete a sus necesidades. La idea es que los empleados puedan tomar decisiones importantes e inteligentes sobre sus prestaciones. Algunos empleados retiran todas sus prestaciones discrecionales en efectivo; otros escogen seguros de vida adicionales, atención infantil o de mayores, seguro de atención dental, o planes de jubilación. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 158).

Los planes de prestaciones flexibles ofrecen tres ventajas evidentes. Primero, permiten que los empleados mismos sean los que tomen decisiones importantes sobre sus finanzas personales y los acoplen a sus necesidades particulares. Segundo, tales planes ayudan a las organizaciones a controlar sus costos, en especial los referentes a la atención médica. Tercero, dichos planes destacan el valor económico de muchas prestaciones ante los empleados. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 158).

2.4 Determinación del nivel de motivación y productividad.

Una persona que no se siente satisfecho en su trabajo pierde la motivación de trabajar con eficiencia y por tanto disminuye su productividad en la empresa. Es importante apreciar cómo se relaciona la motivación con la productividad, ya que esta última evalúa los servicios o bienes que las personas pueden producir en un tiempo determinado. Chiavenato (2004, p. 63) la describe como la relación entre la cantidad obtenida en el proceso de producción y la cantidad del factor necesario para producirla. En cambio, “la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación”. (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

Werther y Davis (2008, p. 438) explican que la calidad de la vida laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral. A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, que se refleja no sólo en mayores niveles de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

También argumentan que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del clima laboral.

2.4.1 Auditoría del nivel de satisfacción laboral.

Según Werther y Davis (2008, p. 496) para evaluar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de capital humano obtiene información sobre los niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la retroalimentación que los empleados reciben sobre su desempeño. Es necesario emplear diferentes técnicas para recopilar información sobre todas las actividades que efectúa la empresa. La más sencilla es el enfoque comparativo o benchmarking, donde se utiliza como parámetro otro departamento u otra organización. Este enfoque es usado con frecuencia para evaluar aspectos como el absentismo, la tasa de rotación, el nivel de accidentes industriales y los niveles salariales.

Otro enfoque para determinar el nivel de satisfacción es a través del desarrollo de mediciones estadísticas del desempeño, basándose en el sistema de información de la empresa. Estos pueden ser registros internos para determinar las tasas de absentismo y rotación en cierto periodo. También, el área de recursos humanos puede usar el enfoque retrospectivo de logros para evaluar como se están llevando a cabo las actividades del personal. Mediante este método se verifican las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los lineamientos legales y a las prácticas y procedimientos de la empresa.

Finalmente, mediante el enfoque de evaluación por objetivos, las empresas determinan objetivos específicos respecto a los cuales puede medirse el desempeño de la organización en función de la administración de los recursos humanos.

2.4.2 Instrumentos para medir la satisfacción de personal.

2.4.2.1 Entrevistas

(Werther y Davis (2008, p. 498) explican que las entrevistas directas con el personal a todo nivel constituyen una poderosa herramienta para obtener información sobre las actividades de recursos humanos e identificar las áreas que necesitan mejorar. Las críticas y comentarios que se generan durante las entrevistas pueden mejorar a enterarse de las percepciones reales que existen respecto a determinado tema, y ayudar a que se tomen las acciones necesarias.

2.4.2.2 Sondeos de opinión.

Los autores argumentan que instrumento permite que los entrevistados ofrezcan respuestas más directas y honestas mediante un cuestionario. Se utilizan con más frecuencia que las entrevistas, ya que estas son más costosas en términos de tiempo y dinero. (Werther y Davis, 2008, p. 498).

2.5 Efectos de la satisfacción sobre el desempeño laboral.

Werther y Davis (2008, p. 440) argumentan que uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor clima laboral lo constituye la participación de los empleados, que puede lograrse a través de aplicar métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.

A continuación alguna de las técnicas para mejorar la satisfacción laboral y las utilidades de la empresa mediante la asignación de responsabilidades:

Círculos de calidad: están formados por pequeños grupos de empleados que se unen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en Japón, recibieron el nombre de "círculos de control de calidad" porque el foco de atención era el mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados en el país.

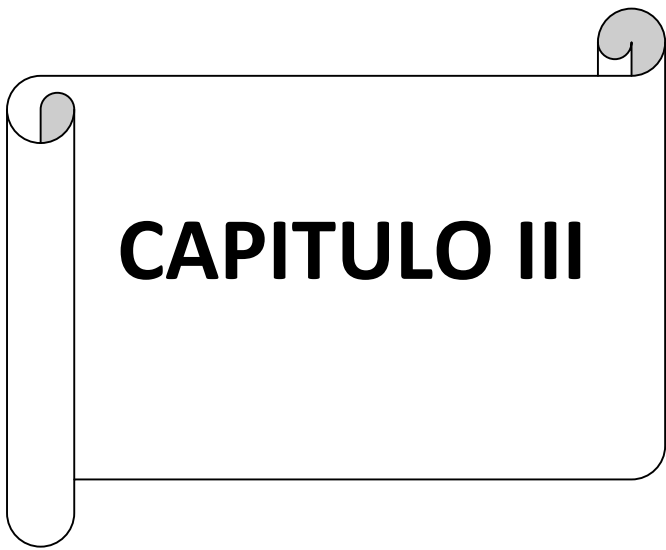
Sistemas socio técnico: estos sistemas son útiles para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo, así como la relación que existen entre las personas que efectúan diversas tareas y las técnicas de que sirven cotidianamente.

Avances ergonómicos: la ergonomía consiste en el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que hay entre el trabajador y los requisitos físicos del puesto. El objetivo de las técnicas ergonómicas es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y la calidad del clima laboral.

Chiavenato (2004, P. 466) cita el modelo contingencial de motivación (1964) el cual describe teorías que "reconocen tanto las diferencias individuales como las diferentes situaciones en que las personas se encuentran involucradas" y que explican cómo estas se relacionan con la productividad. El Modelo de Vroom es el modelo contingencial propuesto por Víctor H. Vroom, el cual presenta que el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas en cada individuo, que son: las expectativas, las recompensas y las relaciones entre expectativas y recompensas.

Las expectativas son los objetivos individuales, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y una infinidad de combinaciones de objetivos. Las recompensas es la relación observada entre productividad y alcance de los objetivos individuales. Las relaciones entre las expectativas y las recompensas es la capacidad observada de aumentar la productividad para satisfacer sus expectativas con las recompensas.

Esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia en que se encuentre. Este modelo explica que el individuo observa las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados que se derivan de su conducta, como el esfuerzo o la capacidad para lograr una productividad elevada y lograr un resultado final como dinero, beneficios sociales, apoyo del gerente, promoción o aceptación del grupo.



Capítulo III: Propuesta de mejoramiento de la motivación laboral en INAPA.

Metodología.

Diseñamos y aplicamos una encuesta de satisfacción laboral de 21 preguntas considerando los siguientes elementos: Ergonomía del puesto, Comunicación, Incentivos, Trabajo en equipo y el Desempeño. Se trabajó con una muestra de la población de empleados de la Oficina principal de INAPA. La misma fue calculada con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N= tamaño de la población o universo=77

k= nivel de confianza= 1.96

e= error muestral=5%

p= proporción de individuos que poseen la característica de estudio=0.5

q= proporción de individuos que no poseen esa característica=0.5

n= tamaño de la muestra=64

Luego, se procedió a tabular las encuestas, presentando un gráfico por pregunta realizada y su respectiva interpretación. Finalmente, se preparó una propuesta de mejoramiento de la motivación laboral.

Análisis de los resultados.

Luego de verificar los resultados de la encuesta de satisfacción laboral que aplicamos, comprobamos que la desmotivación de los empleados se da tanto por factores extrínsecos como factores intrínsecos. El 48.44% de los miembros de la oficina principal de INAPA se encuentran muy inconforme con los salarios recibidos. Para lograr que los empleados mejoren su rendimiento, la institución debe poner mucho énfasis en reducir el nivel de estrés que existe en algunos puestos y rediseñar aquellos puestos que lo necesiten.

Además mostraron mucha insatisfacción con el escaso desarrollo personal que le proporciona la institución a los mismos, ya que el 62.50 manifestó que los trabajos que desempeñan no están acordes con sus necesidades. También expresaron tener pocas oportunidades de crecimiento profesional, debido a que un 60.81% considera que su puesto no corresponde con su grado académico. Esto ha ocasionado un elevado grado de desinterés y reducidas necesidades de autorrealización, ya que el 57.81 % del personal tiene más de cinco años laborando en la misma y el 46.88% son del nivel técnico, lo que podría explicar por qué las oportunidades de crecimiento resultan tan escasas.

A pesar de esto existe un clima laboral armonioso, ya que el 70.31% expresaron que son tratados con respecto por su supervisor o jefe inmediato, a la vez que el 56.25% considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe. También expresaron una gran satisfacción con las condiciones de su puesto al cuestionársele sobre el nivel de ruido, a lo que el 85.94% respondió que el mismo es adecuado, y sobre la iluminación en el puesto el 90.63% la considera adecuada.

También pudimos determinar que la seguridad y estabilidad en el puesto constituyen una de las grandes preocupaciones en este tipo de institución, y esto se reflejó cuando

el 50% manifestó no sentir garantía de permanencia en el puesto, seguido de un 20.31% que se siente indeciso con relación a la estabilidad en su cargo.

Propuesta de mejoramiento.

Ingresos y beneficios.

Objetivo:

Proporcionar ingresos y beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados.

Estrategias:

Diseñar un plan de remuneración equitativo y que incremente la motivación de los empleados.

Actividades:

El sistema de remuneración propuesto debe contener, además de aquellos que se otorgan por ley (como salarios, vacaciones pagadas, planes de seguro y de pensiones), los incentivos de desempeño. Si se alcanza un máximo nivel de rendimiento, el empleado recibirá un bono equivalente al 20% de su salario como recompensa. La institución debe realizar una valoración de puestos para que los salarios sean adecuados a las tareas que se desempeñan y en funciones de la responsabilidad.

Muy importante para los empleados es recibir algunos beneficios sociales que mejoren su calidad de vida. Recomendamos la creación de una cooperativa de servicios múltiples que ofrezca préstamos y financiamientos de viviendas. También proponemos

la creación de un club recreativo donde el empleado y su familia puedan compartir en el tiempo libre.

Responsable:

El gerente de Recursos Humanos será el responsable de planificar las tareas que involucren beneficios e incentivos.

Presupuesto:

Para lograr este objetivo la institución debe invertir a RD\$ 1, 200,000.00 anuales.

Planes de Capacitación y Desarrollo.

Objetivos:

Mantener a los empleados capacitados, incrementando sus habilidades y conocimientos.

Estrategias:

Elaboración de un plan de capacitación y desarrollo.

Actividades:

Este consistirá en programar cursos y talleres para la formación individual de cada individuo. Será necesario realizar una alianza con el INFOTEC para que impartan la capacitación interna.

Recomendamos ofrecer el pago del 50% en cursos de maestrías y postgrados a aquellos miembros que apliquen. También se ofrecerán cursos en el extranjero en los niveles directivo y gerencial. Además se apoyará la promoción interna para motivar a los empleados a que continúen sus estudios.

Responsable:

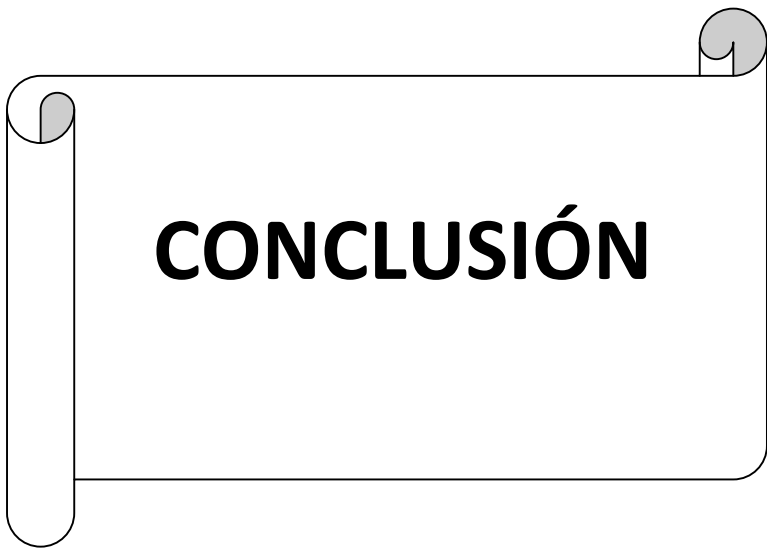
Esta asignación estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos y el Departamento de Beneficios Laborales.

Presupuesto:

El costo total de la inversión anual en capacitación será de RD\$ 900,000.00.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diseñar un Plan de Remuneración equitativo	Proporcionar ingresos y beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados	Incluir los incentivos por desempeño. Ofrecer un bono del 20% del salario como recompensa. Realizar Valoración de los puestos	Gerente de Recursos Humanos	RD\$1,200,000.00
Elaboración planes de Capacitación y Desarrollo	Mantener a los empleados capacitados y aumentar la promoción interna	Programar cursos y talleres de formación. Realizar concursos internos	Gerente de Recursos Humanos	RD\$900,000.00



CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Entendemos que existe un bajo desempeño y rendimiento, debido a que el 34.37% siente que su puesto no corresponde con su grado académico. Además, el 62.50% consideran que los trabajos que desempeñan no están acordes con sus necesidades. Producto de la insatisfacción con el pago que reciben es la baja productividad por no estar motivados, ya que el 57.81% expresó que los beneficios económicos que reciben no satisfacen sus necesidades.

También, comprobamos que no existe un plan de incentivos atractivo que motive al personal, luego de que observáramos que el 56.25% manifestó que de recibir algún otro incentivo se motivaría a trabajar más. Además, determinamos que no existen planes de incentivos que retengan al personal a la Institución, ya que el 60.94% respondió que dejaría su puesto por otro mejor remunerado.

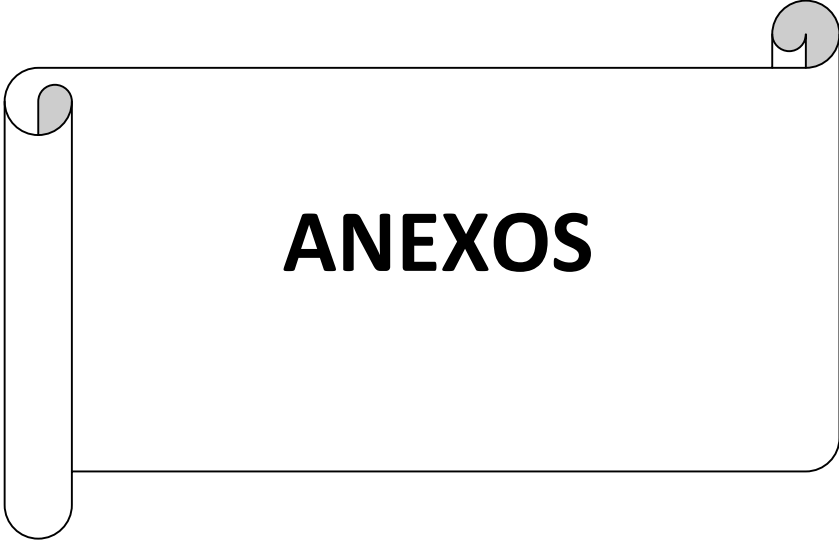
BIBLIOGRAFÍA

1. Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas, primera edición. Escuela de Economía. Lambayeque: USAT, Perú.
2. Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano, tercera edición*. McGraw Hill.
3. Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*, séptima edición. McGraw Hill.
4. Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*, decima edición. Thomson: 117-137.
5. Petri H. L. y Govern J. M. (2005). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*, quinta edición. Thomson.
6. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*, decima edición. Prentice Hall: 340- 362.
7. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, decimo tercera edición. Prentice Hall: 79-91, 175-198.

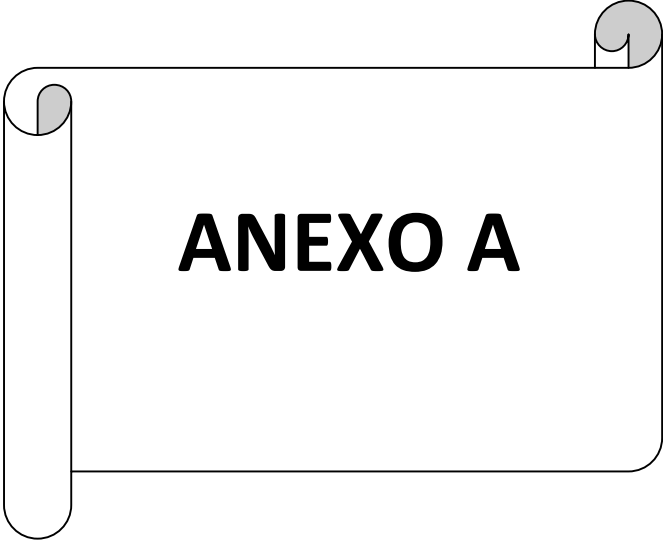
8. Werther, W.B. y Davis, Keith (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*, sexta edición. McGraw Hill.

RECOMENDACIONES

Es necesario que se elaboren planes de Desarrollo de Personal para que se tomen en cuenta aquellas personas que están sobre evaluadas en sus puestos. Además, se debe diseñar un plan de incentivos que motive e impulse el rendimiento de los empleados. También, sugerimos que se realicen promociones internas tomando en cuenta aquellos empleados que cumplan con las condiciones para ser ascendidos a niveles superiores.



ANEXOS

A stylized graphic of a scroll. It consists of a central rectangular area with rounded corners, a vertical strip on the left side, and two small circular elements at the top corners that resemble rolled-up paper or fasteners.

ANEXO A

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Anteproyecto para optar por el título de Especialidad en el Programa de:

Especialidad en Gestión de los Recursos Humanos

Título:

“Evaluación de la Motivación Laboral de la oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillados (INAPA) en el período correspondiente enero a marzo 2012”.

Sustentante:

<i>Nombre:</i>	<i>Matrícula</i>
<i>Oscarina Morrobel</i>	<i>2011-1232</i>

Tutor:

Ada Bazil.

Doctora.

Santo Domingo, D. N.

febrero, 2012.

1. La selección y definición del tema de investigación.

Evaluación de la motivación laboral de la oficina principal del Instituto Nacional de Agua Potable y Alcantarillado (INAPA) en el período correspondiente enero a marzo 2012.

2. Planteamiento del problema de investigación.

La mayoría de los empleados de la oficina principal de INAPA no sienten entusiasmo por el trabajo que realizan, debido a que no existe un ambiente laboral favorable, lo que constituye una de las razones de la baja productividad y una reducción de los niveles de satisfacción personal en los últimos meses. Al ser INAPA una institución pública, normalmente las promociones o ascensos se dan por amistades políticas, conllevando esto a que los empleados carezcan de estímulos positivos que incentiven a la productividad. Además existe una gran desmotivación por el riesgo que corre cada empleado de ser excluido de la institución debido a la poca estabilidad en el puesto.

Según Don Hellriegel et al. (2004), para motivar a los empleados en su lugar de trabajo existen algunos aspectos básicos como son satisfacer las necesidades humanas básicas, diseñar puestos que motiven a la gente, intensificar la creencia de que se pueden alcanzar los objetivos deseados y tratar a las personas en forma equitativa. En lo que se refiere a cubrir las necesidades básicas de los empleados de la oficina principal del INAPA, la institución debe revisar los sistemas de seguridad e higiene, además es necesario que se evalúen las condiciones de los puestos para determinar cuáles cambios se deben realizar en los mismos.

Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. (Robbins, et al. 2010). Por ello es importante que los gerentes empiecen a involucrarse más con los empleados para comprender que los motiva realmente. Hace falta la implementación de un sistema de incentivos que cubran las necesidades individuales de cada empleado y que mejoren el aspecto emocional y el desempeño de los mismos.

3. Objetivos de la investigación.

3.1. General.

3.1.1. Identificar los factores que motivan a los empleados de la oficina principal del INAPA y que los impulsen a incrementar la productividad.

3.2. Específicos.

3.2.1. Descubrir cómo afecta en la oficina principal del INAPA la falta de motivación en la productividad.

3.2.2. Diseñar estrategias de formación y desarrollo que permitan promover la participación y estimular el rendimiento de los empleados de la oficina principal del INAPA.

3.2.3. Establecer los instrumentos adecuados para evaluar el desempeño de los miembros de la oficina principal del INAPA, que los ayude a conseguir su identificación con la institución y a brindar sus mejores esfuerzos.

4. Justificación del problema.

Teniendo en cuenta que el factor humano es el recurso más valioso que tienen las organizaciones, los empleados deben tener impulsos que lo dirijan al logro de objetivos personales e organizacionales, a través de un comportamiento positivo y la generación de un clima organizacional agradable. Coinciden algunos (Robbins y Judge, 2009) que la motivación se refiere al esfuerzo para lograr los objetivos, y que ese esfuerzo debe estar dirigido hacia las metas de la organización.

Con este estudio buscamos lograr la satisfacción de las necesidades de los empleados de la oficina principal del INAPA y que los mismos tengan un desempeño eficiente y eficaz que garantice la elevación de la productividad. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con empleados menos satisfechos.

Además esta investigación aportará el establecimiento de métodos de motivación y programas de desarrollo que aumenten la motivación individual de cada miembro de la oficina principal del INAPA, a la vez que los mismos puedan obtener más beneficios y que puedan ser partícipes del cumplimiento de las metas de la institución. “De acuerdo a Chiavenato (2008) todos los miembros de la organización deben ser tratados con respecto y ésta debe buscar los medios para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades. Este estudio servirá para elevar la moral y el bienestar de los empleados, reducir las causas de insatisfacción y mejorar la productividad en la oficina principal del INAPA.

5. Marco de referencia.

5.1 Marco teórico:

“Promover de altos niveles de motivación en el desempeño laboral es un asunto organizacional importante, y los gerentes siguen buscando respuestas”. (Robbins y Coulter, 2010, p. 341). De acuerdo a Robbins y Judge (2009) la motivación se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, ya sea esta organización o personal. De acuerdo a Hellriegel y Slocum (2004) los motivos de los empleados afectan la productividad, por tanto los gerentes deben canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Robbins y Coulter (2010) señalan las cuatro primeras teorías de la motivación las cuales son la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, la Teoría de los dos factores de Herzberg y la Teoría de las tres necesidades de McClelland. Comentan Robbins y Judge (2009) que existen un conjunto de Teorías contemporáneas de la motivación, llamadas así porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados. Estas teorías son la Teoría de la evaluación cognitiva, la teoría del establecimiento de metas, la teoría de la eficacia personal, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.

Robbins y Judge (2009) consideran que también se puede motivar mediante el diseño del trabajo, ya que estos proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuye el esfuerzo que se le dedica. Además, la motivación de los empleados puede ser mediante el diseño del desempeño, “los factores motivadores que incluyen el trabajo en sí, como los reconocimientos y los ascensos, y los factores de higiene como las políticas, la administración de la compañía, las condiciones del trabajo y el sueldo constituyen las causas principales de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo”. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 126-127).

5.2 Marco Conceptual:

5.2.1 Motivación.

“La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta”. (Robbins y Coulter, 2010, p. 341).

5.2.2 Necesidades.

“Las necesidades constituyen todas aquellas deficiencias o carencias que una persona presenta en un momento determinado”. (Hellriegel y Slocum, 2004, p. 117).

5.2.3 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

“Existe una jerarquía de cinco necesidades, fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, de modo que conforme se satisfacen las de un tipo, las siguientes se vuelven dominantes”. (Robbins y Judge, 2009, p. 176).

5.2.4 Teoría de las tres necesidades.

“La teoría de la motivación de McClelland sostiene que hay tres necesidades adquiridas, o sea no innatas, que son motivadores importantes en el trabajo, las cuales son el logro, el poder y la afiliación”. (Robbins y Judge, 2009, p. 180).

5.2.5 Teoría del establecimiento de metas.

“Proposición de que las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultados un desempeño mejor que el que se sostiene con las metas fáciles”. (Robbins y Judge, 2009, p. 345).

5.2.6 Satisfacción en el trabajo.

“La satisfacción laboral se refiere al sentimiento positivo del trabajo que se realiza, como consecuencia de la evaluación de sus características”. (Robbins y Coulter, 2010, p. 79).

6. Aspectos metodológicos.

Uno de los métodos de investigación que vamos a usar es la Exploración de datos, mediante la revisión de las ideas que exponen los expertos sobre el problema a estudiar. Otro método que aplicaremos es el Descriptivo mediante la formulación de encuestas y entrevistas a un grupo de personas que serán elegidas para determinar como ellos perciben el ambiente laboral y cuáles son los factores motivadores y desmotivadores en su lugar de trabajo.

Además emplearemos el método Explicativo mediante la comprobación del comportamiento de las variables, para determinar todas las posibles causas que están provocando el problema, luego de que se obtengan los resultados de la recolección de datos.

7. Tabla de contenido.

Capítulo I: Proceso de Motivación Laboral.

Objetivo Capítulo I: Describir los factores claves que incentivan a la motivación del personal en una empresa.

- 1.1 Elementos claves de la motivación.
- 1.2 Factores motivadores.
- 1.3 Fases centrales del proceso motivacional.
- 1.4 Relación del diseño del puesto con la motivación.

Capítulo II: La motivación como factor de productividad.

Objetivo Capítulo II: Determinar de qué manera mejorar la productividad mediante un programa de motivación organizacional.

- 2.1 Satisfacción en el trabajo.
- 2.2. Relación de la motivación y el desempeño.
- 2.3 Sistemas de premiación con buen desempeño.
- 2.4 Determinación del nivel de motivación y productividad.
- 2.5 Efectos de la satisfacción sobre el desempeño laboral.

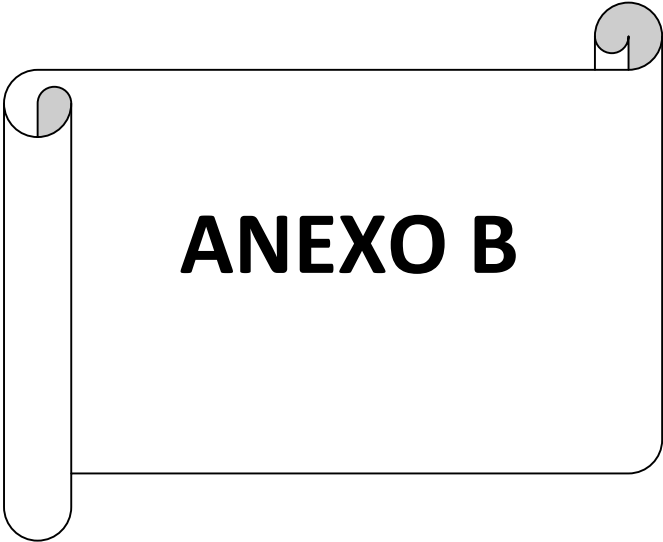
Capítulo III: Propuesta de mejoramiento de la motivación laboral en INAPA.

Objetivo Capítulo III: Proporcionar medios y herramientas que favorezcan el bienestar y el desarrollo del personal.

Presentación de los resultados

8. Bibliografía preliminar

1. Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas, primera edición. Escuela de Economía. Lambayeque: USAT, Perú.
2. Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano, tercera edición*. Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría de la administración*, séptima edición. McGraw Hill.
4. Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*, decima edición. Thomson: 117-137.
5. Petri H. L. y Govern J. M. (2005). *Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones*, quinta edición. Thomson.
6. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*, decima edición. Prentice Hall: 340- 362.
7. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*, decimo tercera edición. Prentice Hall: 79-91, 175-198.
8. Werther, W.B. y Davis, Keith (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*, sexta edición. McGraw Hill.

A stylized graphic of a scroll. It features a central rectangular area with rounded corners, a vertical strip on the left side, and two small circular elements at the top corners, resembling rolled-up paper or binding rings.

ANEXO B

Encuesta de Satisfacción Laboral

Anexo B

Estamos realizando un estudio para determinar cómo afectan los niveles de motivación de los empleados de INAPA en su desempeño laboral. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que estamos llevando a cabo.

Información Objetiva.

Marque con una X el área a que pertenece.		
1	Recursos Humanos	
2	Servicio al Cliente	
3	Finanzas	
4	Cómputos	
5	Otros (especifique)	

Marque con una X el tiempo que tiene laborando.		
1	Menos de 1 año.	
2	De 1 a 2 años.	
3	De 3 a 4 años.	
4	5 años en adelante.	

Marque con una X su nivel dentro de la institución.		
1	Gerencial	
2	Directivo	
3	Medio	
4	Técnico	
5	Operativo	

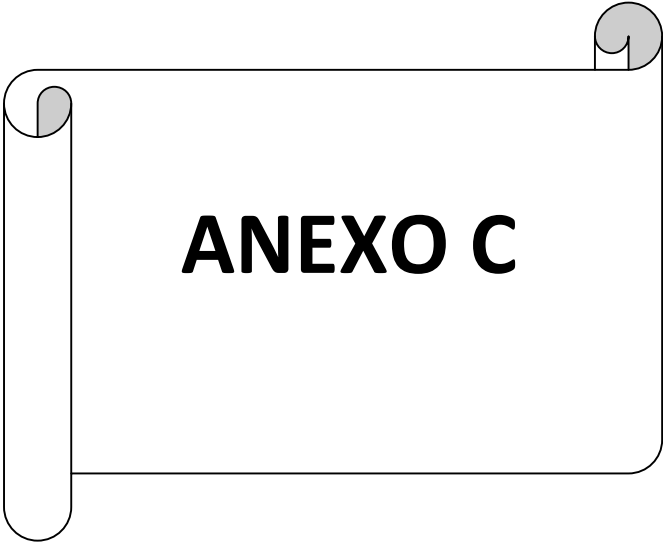
Marque con una x el sexo que corresponda		
1	Masculino	
2	Femenino	

Favor contestar los siguientes enunciados usando la escala de clasificación presentada a continuación:

5- Totalmente de acuerdo	4- De acuerdo	3- Indeciso	2- Desacuerdo	1- Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	-------------	---------------	-----------------------------

NO.	Enunciado	Escala
1	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	
2	Mi jefe o supervisor me trata con respecto.	
3	Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe.	
4	Los trabajos que desempeño están acordes con mis necesidades.	
5	Mi trabajo me genera estrés.	
6	El nivel de ruido es adecuado.	
7	Tengo suficiente luz en mi puesto.	
8	La empresa está limpia y aseada.	
9	Tengo suficiente espacio para desempeñar mi labor.	
10	Me siento seguro y estable en mi empleo.	
11	Mi puesto corresponde con mi grado académico.	
12	Tengo una buena comunicación con mis compañeros.	
13	Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades.	
14	Dejaría mi puesto por otro mejor remunerado.	
15	Si recibiera algún incentivo, me motivaría a trabajar más.	
16	Considero mi trabajo bien remunerado.	
17	Siento que el trabajo que realizo me aporta personalmente.	

Fecha: _____



ANEXO C

ANEXO C

Resultados de la Investigación.

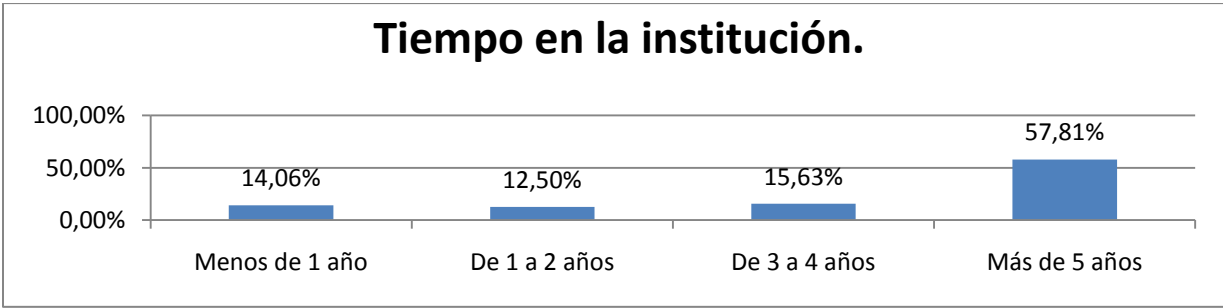
Los resultados que se presentan son obtenidos de la aplicación de una Encuesta sobre satisfacción laboral a los empleados de la oficina principal de INAPA.

Tabla No. 1

Tiempo de laborar en la institución.

Tiempo	Respuestas	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	9	14.06
De 1 a 2 años	8	12.5
De 3 a 4 años	10	15.63
De 5 años en adelante	37	57.81
Total	64	100

Gráfico No. 1



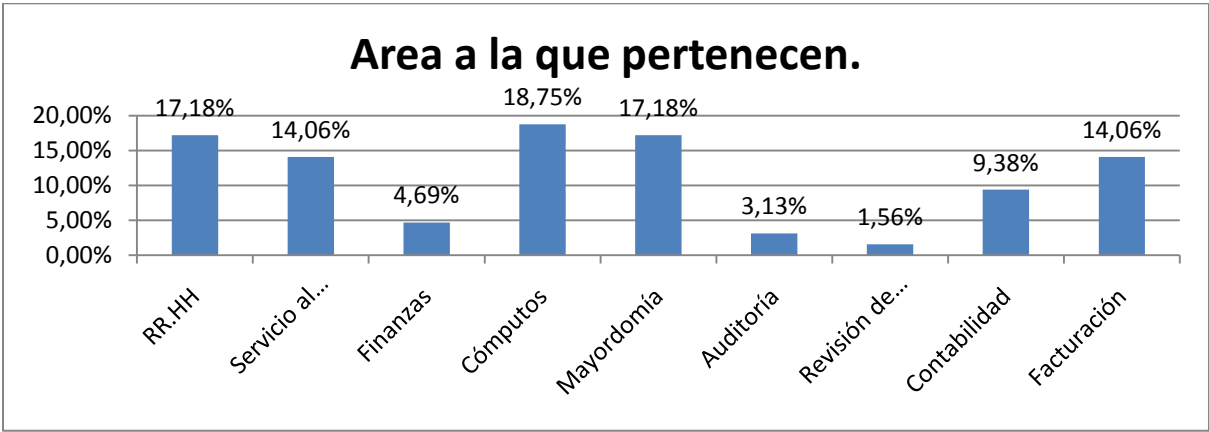
En relación al tiempo que tienen los empleados laborando en la institución, el 57.81% resultaron tener más de 5 años, un 15.63% tiene de 3 a 4 años en la institución. Un 14.06% afirmó tener menos de 1 año laborando, seguido de un reducido 12.5% que solo tiene de 1 a 2 año.

Tabla No. 2

Área a la que pertenece en la institución.

Departamento o área	Respuestas	Porcentaje (%)
Recursos Humanos	11	17.18
Servicio al cliente	9	14.06
Finanzas	3	4.69
Cómputos	12	18.75
Mayordomía	11	17.18
Auditoría	2	3.13
Revisión de ingreso	1	1.56
Contabilidad	6	9.38
Facturación	9	14.06
Total	64	100

Gráfica No. 2



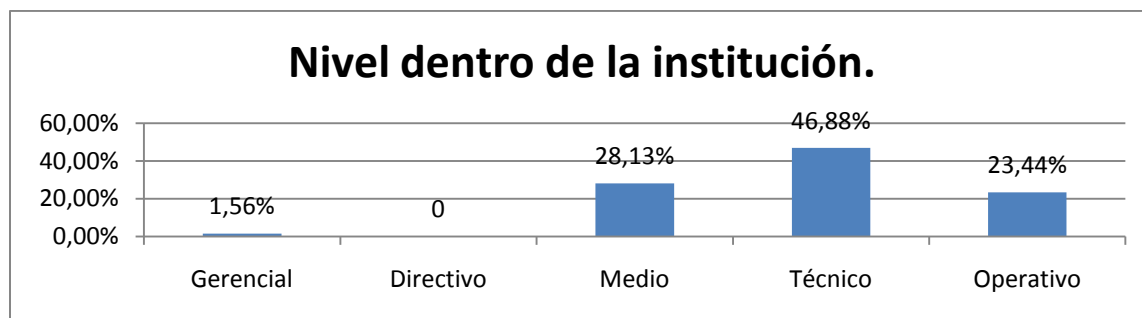
Según se observan en los resultados el 18.75% pertenecen al departamento de cómputos, seguidos de un 17.18% en el área de Recursos Humanos y también en el departamento de Mayordomía. Tanto en Facturación como en Servicio al cliente tiene un 14.06%. Un reducido 3.13% de los investigados laboran el Auditoría, un 4.69% en Finanzas, mientras el 9.38% pertenece al área de Contabilidad.

Tabla No. 3

Nivel dentro de la institución.

Nivel	Respuestas	Porcentaje (%)
Gerencial	1	1.56
Directivo	0	0
Medio	18	28.13
Técnico	30	46.88
Operativo	15	23.44
Total	64	100

Gráfico No. 3



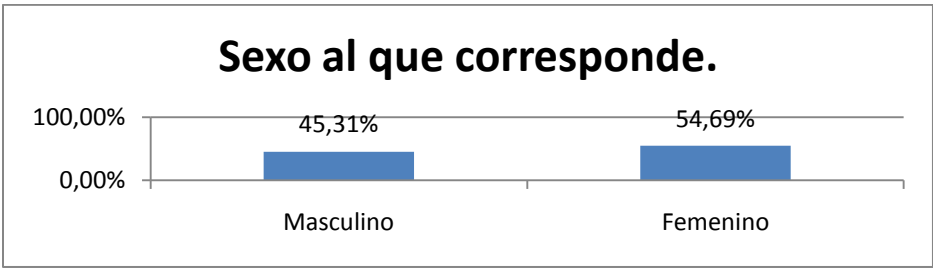
De acuerdo al nivel que ocupan los empleados dentro de la institución, un 46.88% afirmaron que son del nivel técnico. El 28.13% es del nivel medio, seguido del 23.44% que labora en el nivel operativo. Solo el 1.56% corresponde al nivel gerencial.

Tabla No. 4

Sexo al que corresponde.

Sexo	Respuestas	Porcentaje (%)
Masculino	29	45.31
Femenino	35	54.69
Total	64	100

Gráfico No. 4



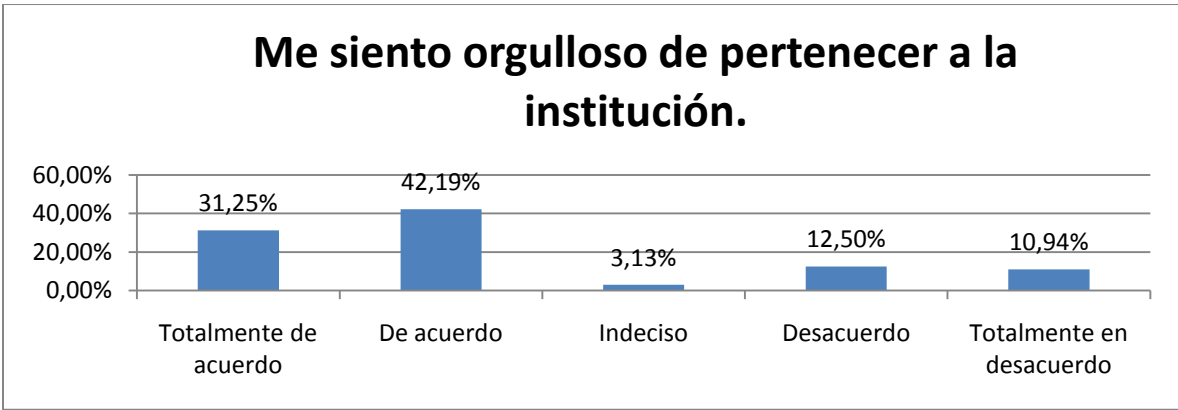
El 45.31% de los interrogados en esta investigación correspondieron al sexo masculino, en tanto que un 54.69% al sexo femenino.

Tabla No. 5

Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	20	31.25
De acuerdo	27	42.19
Indeciso	2	3.13
Desacuerdo	8	12.5
Totalmente en desacuerdo	7	10.94
Total	64	100

Gráfico No. 5



Al cuestionársele sobre si se sienten orgulloso de pertenecer a la institución el 31.25% afirmó estar totalmente de acuerdo, el 42.19% está de acuerdo con esta afirmación. En tanto que un 12.50% está en desacuerdo, y un 10.94% totalmente en desacuerdo. Un

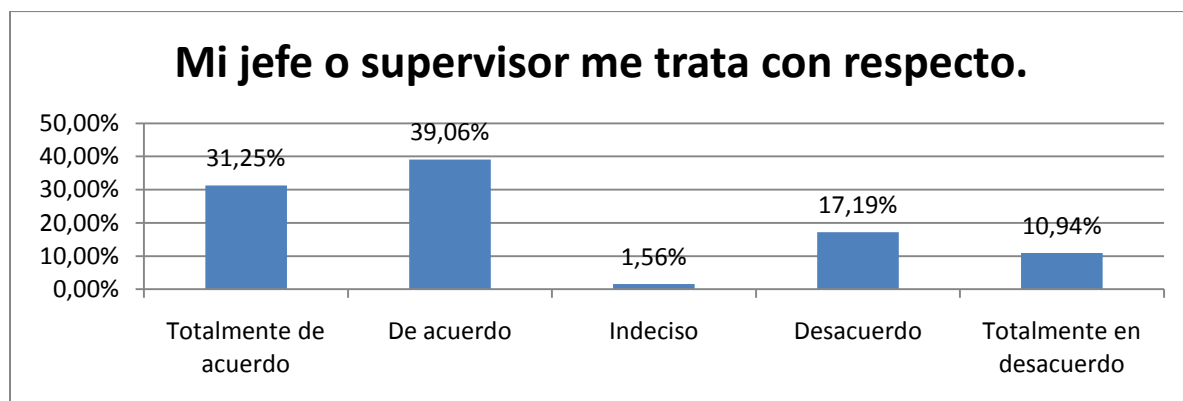
disminuido grupo representado por un 3.13% no está seguro de sentirse orgulloso de laborar en la institución.

Tabla No. 6

Mi jefe o supervisor me trata con respecto.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	20	31.25
De acuerdo	25	39.06
Indeciso	1	1.56
Desacuerdo	11	17.19
Totalmente en desacuerdo	7	10.94
Total	64	100

Gráfico No. 6



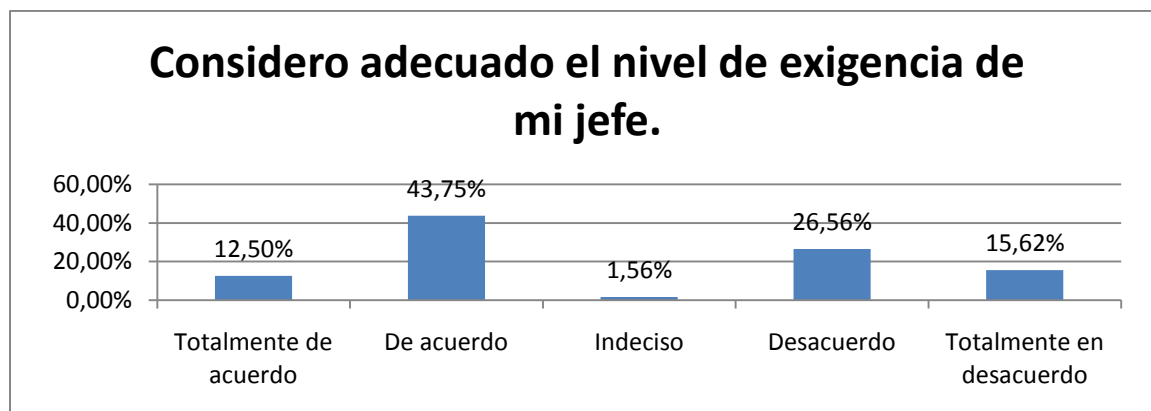
El 39.06% manifestó estar de acuerdo cuando se le preguntó si su jefe o supervisor lo trata con respecto, seguido del 31.25% que respondió estar totalmente de acuerdo y el 1.56% está indeciso. El criterio del 17.19% es en desacuerdo y un 10.94% está totalmente en desacuerdo.

Tabla No. 7

Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	12.5
De acuerdo	28	43.75
Indeciso	1	1.56
Desacuerdo	17	26.56
Totalmente en desacuerdo	10	15.62
Total	64	100

Gráfica No. 7



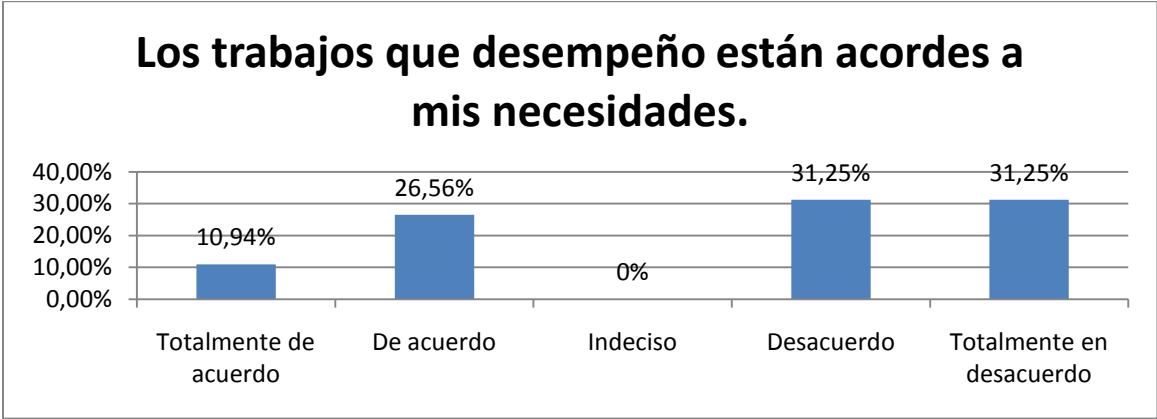
Un 43.75% considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe, el 12.50% está totalmente de acuerdo, mientras que un 26.56% está en desacuerdo y el 15.62% en total desacuerdo. El 1.56% manifestó sentir indecisión al respecto.

Tabla No. 8

Los trabajos que desempeño están acordes con mis necesidades.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	10.94
De acuerdo	17	26.56
Indeciso	00	0
Desacuerdo	20	31.25
Totalmente en desacuerdo	20	31.25
Total	64	100

Gráfica No. 8



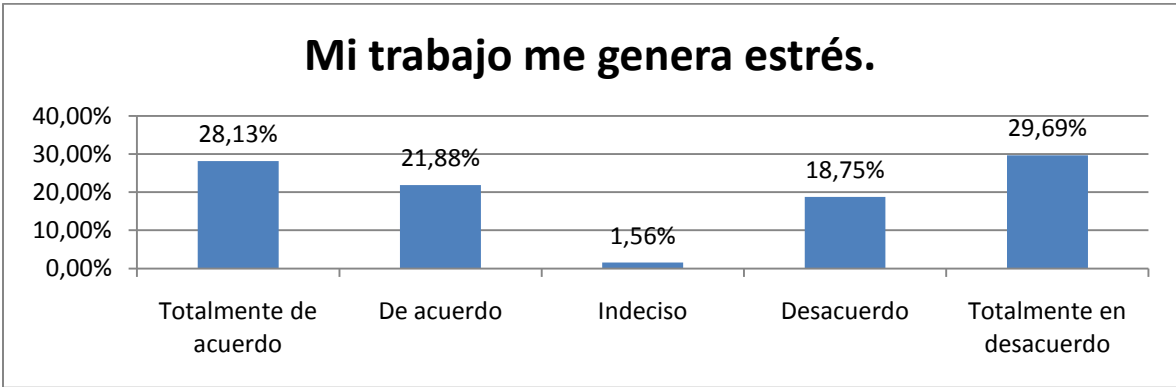
Al preguntársele si los trabajos que desempeñan están acorde a sus necesidades el 31.25% manifestó estar totalmente en desacuerdo, al igual que otro 31.25% que está en desacuerdo. El 26.56% manifestó está de acuerdo y solamente el 10.94% está totalmente de acuerdo.

Tabla No. 9

Mi trabajo me genera estrés.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	18	28.13
De acuerdo	14	21.88
Indeciso	1	1.56
Desacuerdo	12	18.75
Totalmente en desacuerdo	19	29.69
Total	64	100

Gráfica No. 9



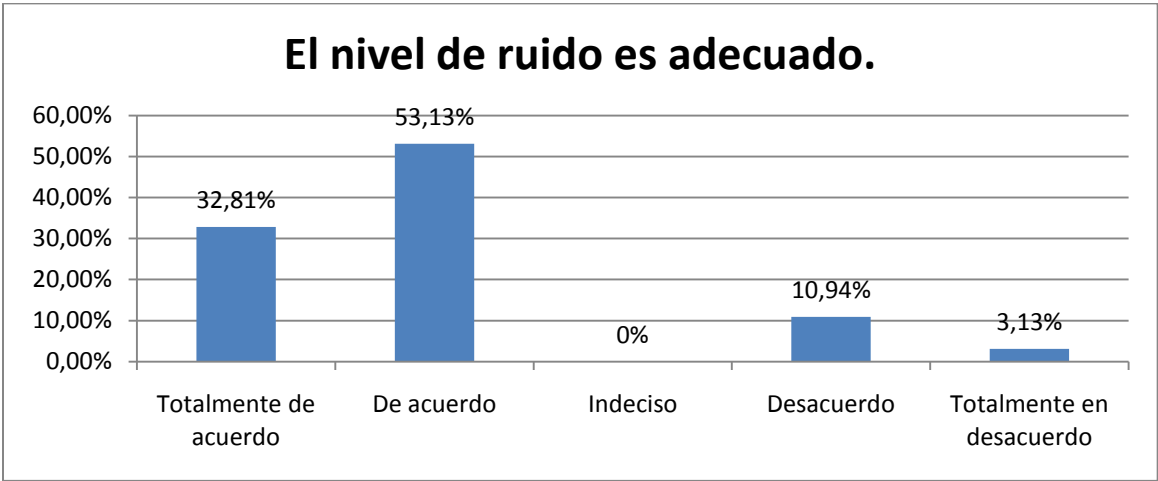
A los empleados se le preguntó si su trabajo le genera estrés, y el 29.69% afirmó estar totalmente en desacuerdo, en tanto que un aproximado 28.13% dijo estar totalmente de acuerdo. El 21.88% contestó estar de acuerdo y un 18.75% en desacuerdo. Un reducido 1.56% afirmó no estar seguro si su trabajo le genera estrés.

Tabla No. 10

El nivel de ruido es adecuado.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	21	32.81
De acuerdo	34	53.13
Indeciso	0	0
Desacuerdo	7	10.94
Totalmente en desacuerdo	2	3.13
Total	64	100

Gráfica No. 10



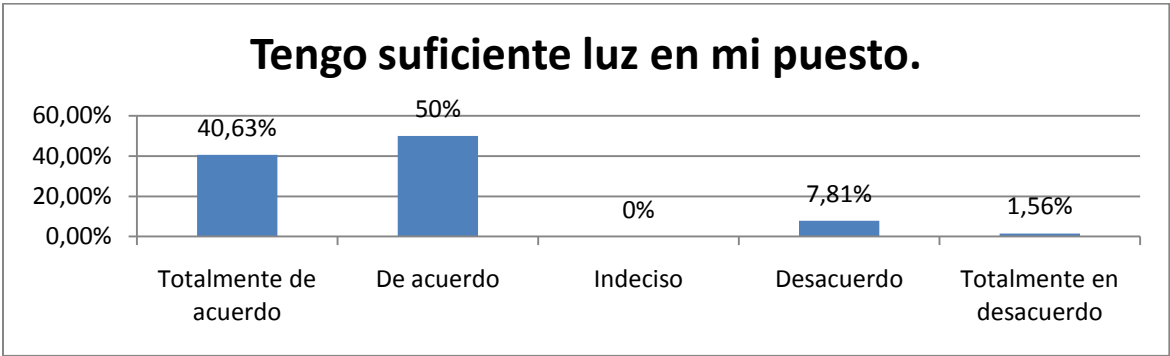
El 53.13% está de acuerdo que el nivel de ruido es adecuado, y otro 32.81% está totalmente de acuerdo. El 10.94% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación y un 3.13% dice estar totalmente en desacuerdo.

Tabla No. 11

Tengo suficiente luz en mi puesto.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	26	40.63
De acuerdo	32	50
Indeciso	0	0
Desacuerdo	5	7.81
Totalmente en desacuerdo	1	1.56
Total	64	100

Gráfica No. 11



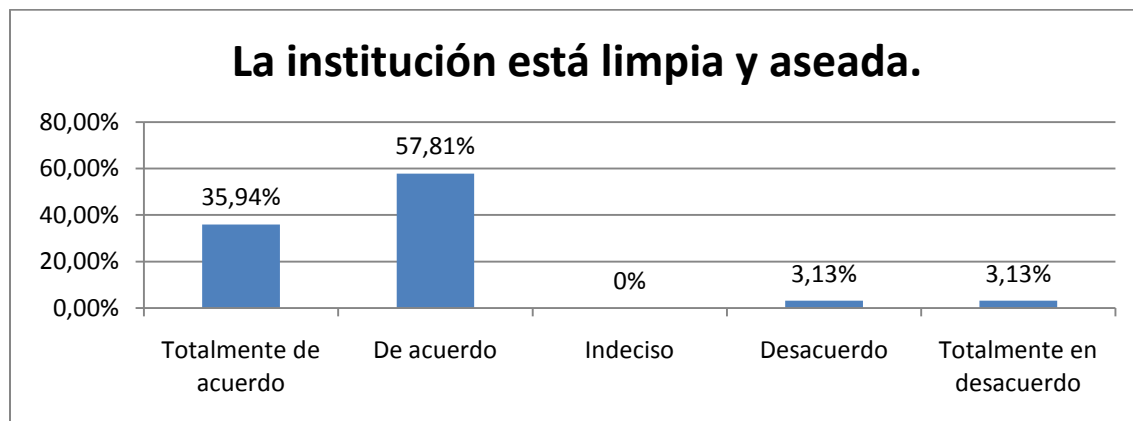
Según los resultados obtenidos podemos decir que el 40.63% está totalmente de acuerdo de tener suficiente luz en su puesto de trabajo, el 50% afirmó estar de acuerdo y el 7.81% estar en desacuerdo. Mientras solo un 1.56% respondió estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

Tabla No. 12

La institución está limpia y aseada.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	23	35.94
De acuerdo	37	57.81
Indeciso	0	0
Desacuerdo	2	3.13
Totalmente en desacuerdo	2	3.13
Total	64	100

Gráfica No. 12



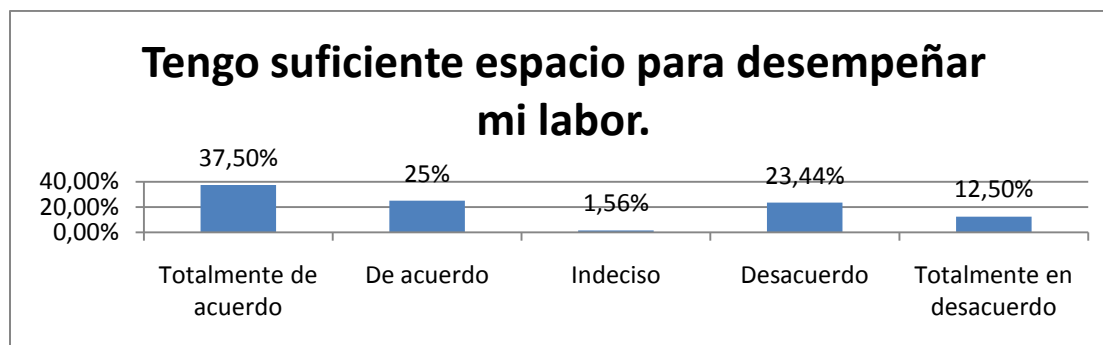
En la institución el 57.81% respondió estar de acuerdo en que la misma está limpia y aseada, el 35.94% respondió estar totalmente de acuerdo, mientras un 3.13% afirmó estar en desacuerdo, al igual que otro 3.13% quien dijo estar totalmente en desacuerdo.

Tabla No. 13

Tengo suficiente espacio para desempeñar mi labor.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	24	37.50
De acuerdo	16	25
Indeciso	1	1.56
Desacuerdo	15	23.44
Totalmente en desacuerdo	8	12.5
Total	64	100

Gráfica No. 13



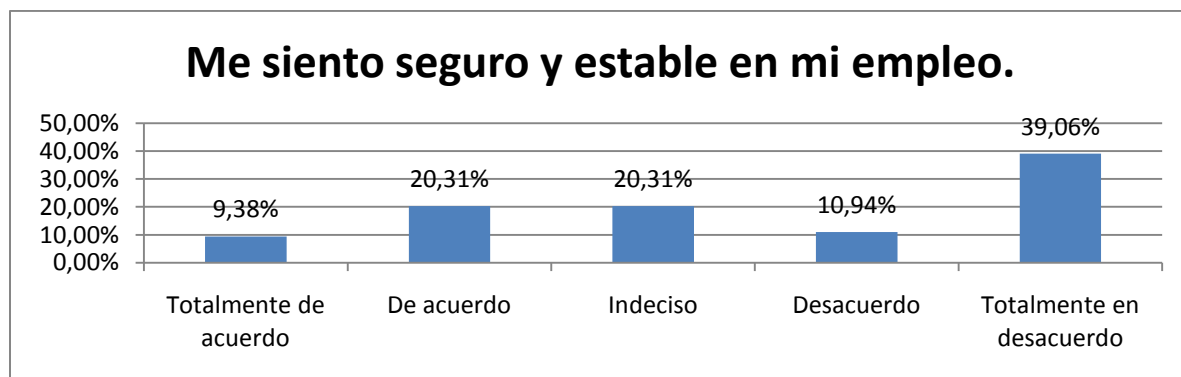
Según la encuesta aplicada el 37.50% afirmó estar totalmente de acuerdo en tener suficiente espacio para desempeñar su labor, el 25% estar de acuerdo, el 23.44% en desacuerdo y el 12.50% en total desacuerdo. En tanto que un 1.56% respondió no estar seguro de tener suficiente espacio para desempeñar sus funciones.

Tabla No. 14

Me siento seguro y estable en mi empleo.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	9.38
De acuerdo	13	20.31
Indeciso	13	20.31
Desacuerdo	7	10.94
Totalmente en desacuerdo	25	39.06
Total	64	100

Gráfica No. 14



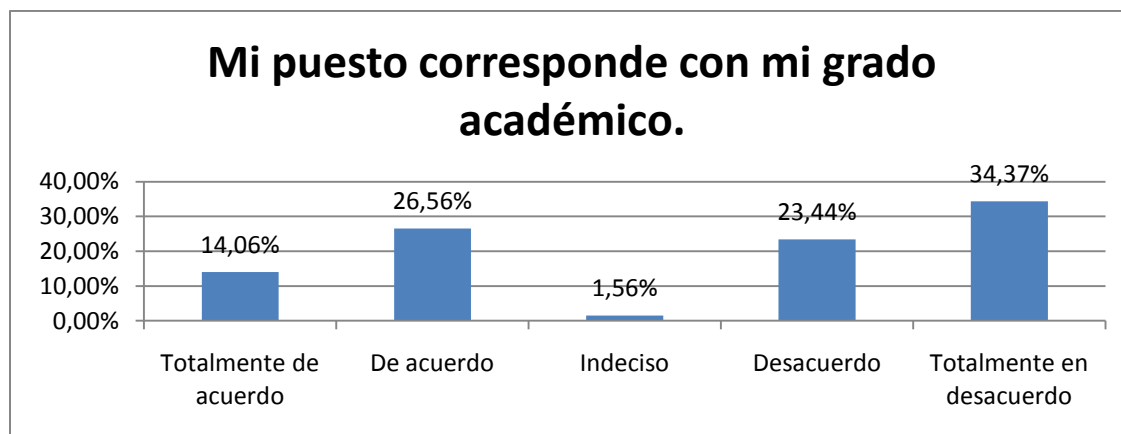
Con relación a sentirse seguro y estable en el empleo el 39.06% respondió estar totalmente en desacuerdo y un 10.94% en desacuerdo. En tanto, que un 20.31% respondió estar de acuerdo y un 9.38% en total acuerdo. El 20.31% está indeciso al respecto.

Tabla No. 15

Mi puesto corresponde con mi grado académico.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	14.06
De acuerdo	17	26.56
Indeciso	1	1.56
Desacuerdo	15	23.44
Totalmente en desacuerdo	22	34.37
Total	64	100

Gráfica No. 15



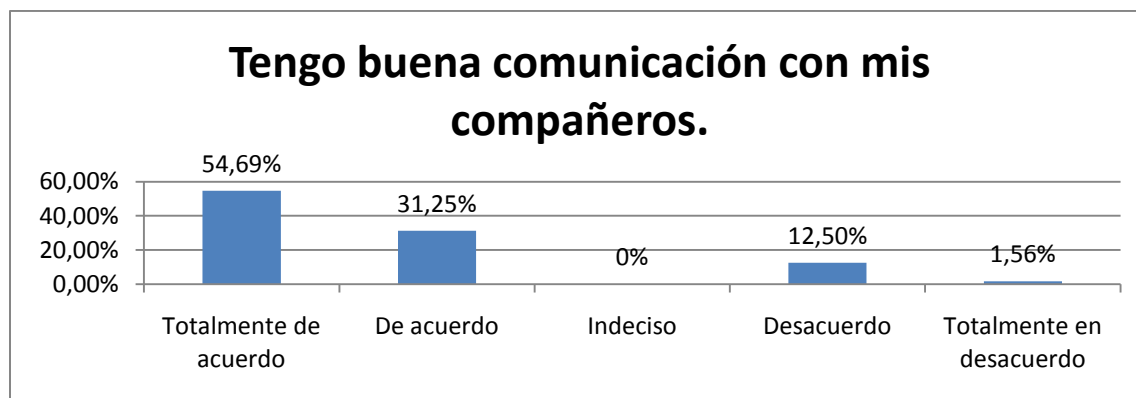
La investigación demostró que el 34.37% está totalmente en desacuerdo de que su puesto corresponda con su grado académico, y el 23.44% está en desacuerdo. Mientras que el 26.56% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo y el 14.06% totalmente de acuerdo. Según los resultados el 1.56% dijo estar indeciso de que su puesto corresponda con su grado académico.

Tabla No. 16

Tengo una buena comunicación con mis compañeros.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	35	54.69
De acuerdo	20	31.25
Indeciso	0	0
Desacuerdo	8	12.50
Totalmente en desacuerdo	1	1.56
Total	64	100

Gráfica No. 16



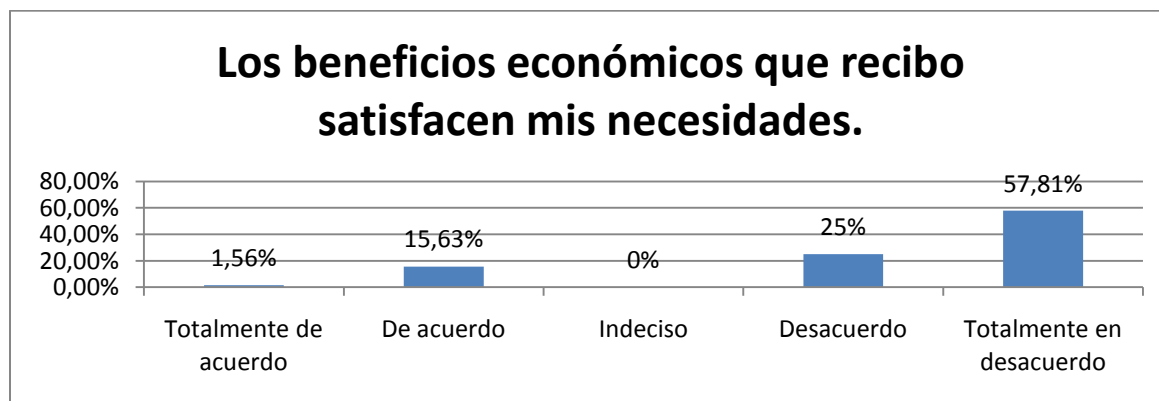
En la investigación también se preguntó si tienen buena comunicación con sus compañeros, por lo que el 54.69% afirmó estar totalmente de acuerdo, el 31.25% estar de acuerdo, el 12.50% en desacuerdo y el 1.56% de los encuestados dijeron estar en total desacuerdo.

Tabla No. 17

Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	1	1.56
De acuerdo	10	15.63
Indeciso	0	0
Desacuerdo	16	25
Totalmente en desacuerdo	37	57.81
Total	64	100

Gráfica No. 17



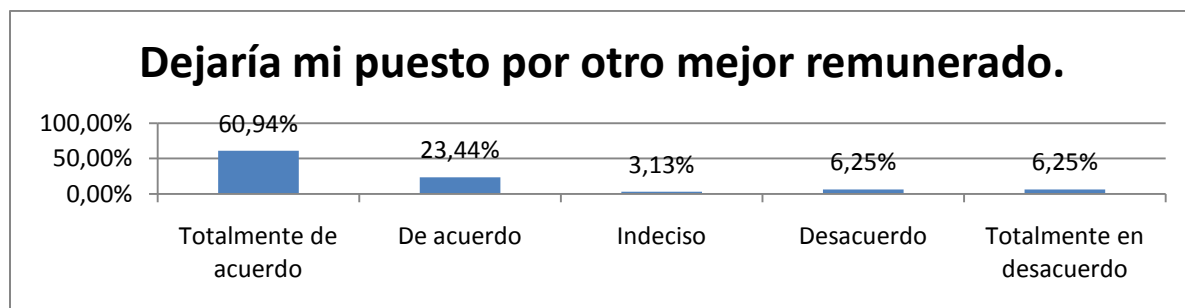
En cuanto a si los beneficios económicos que reciben satisfacen las necesidades de los empleados el 57.81% afirmó estar totalmente en desacuerdo, el 25% estar desacuerdo, el 15.63% estar de acuerdo, y el 1.56% estar totalmente de acuerdo.

Tabla No. 18

Dejaría mi puesto por otro mejor remunerado.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	39	60.94
De acuerdo	15	23.44
Indeciso	2	3.13
Desacuerdo	4	6.25
Totalmente en desacuerdo	4	6.25
Total	64	100

Gráfica No. 18



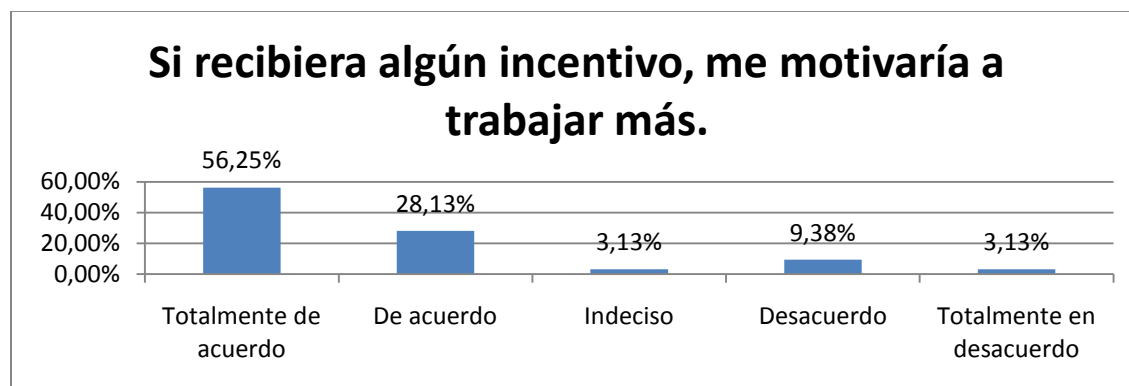
Al grupo investigado se le cuestionó si dejaría su puesto por otro mejor remunerado, y el 60.94% afirmó estar totalmente de acuerdo, el 23.44% estar de acuerdo, el 6.25% estar en desacuerdo, y otro 6.25% estar en total desacuerdo. El 3.13% dijo estar indeciso con esta afirmación.

Tabla No. 19

Si recibiera algún incentivo, me motivaría a trabajar más.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	36	56.25
De acuerdo	18	28.13
Indeciso	2	3.13
Desacuerdo	6	9.38
Totalmente en desacuerdo	2	3.13
Total	64	100

Gráfico No. 19



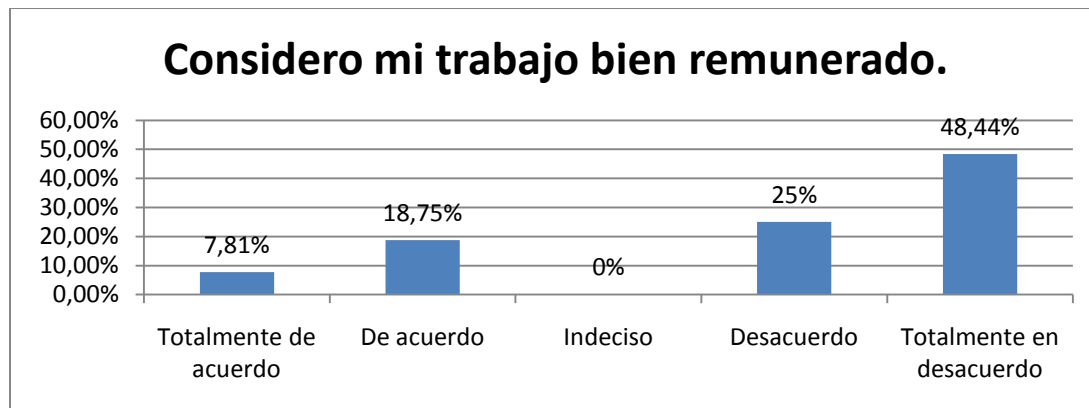
El 56.25% respondió estar totalmente de acuerdo de que recibir algún incentivo lo motivaría a trabajar más, el 28.13% afirmó estar de acuerdo, mientras el 9.38% está desacuerdo, el 3.13 en total desacuerdo y el 3.13% indeciso.

Tabla No. 20

Considero mi trabajo bien remunerado.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	7.81
De acuerdo	12	18.75
Indeciso	0	0
Desacuerdo	16	25
Totalmente en desacuerdo	31	48.44
Total	64	100

Gráfico No. 20



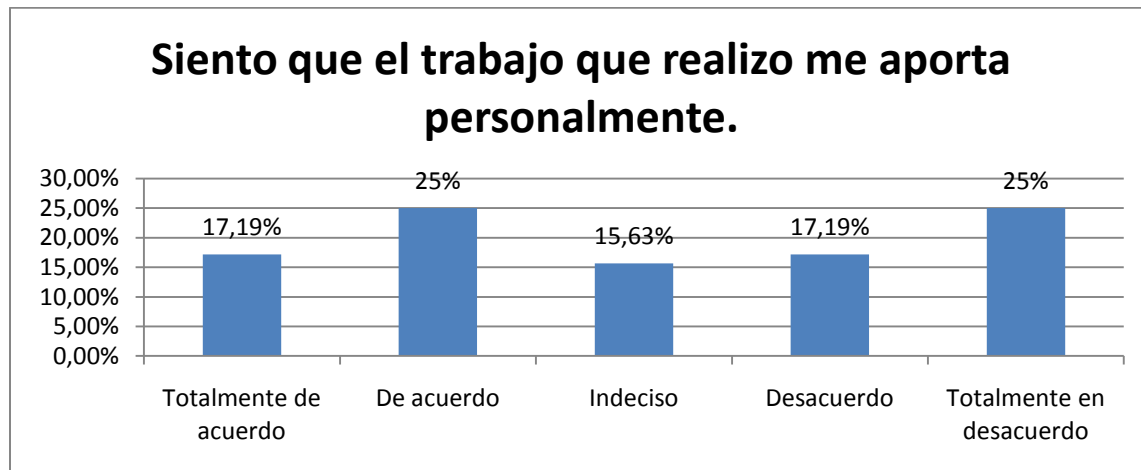
Con relación a considerar el trabajo bien remunerado, el 48.44% afirmó estar totalmente en desacuerdo, el 25% en desacuerdo, el 18.75% de acuerdo y el 7.81% totalmente de acuerdo.

Tabla No. 21

Siento que el trabajo que realizo me aporta personalmente.

Enunciado	Respuestas	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	11	17.19
De acuerdo	16	25
Indeciso	10	15.63
Desacuerdo	11	17.19
Totalmente en desacuerdo	16	25
Total	64	100

Gráfico No. 21



Según los datos obtenidos un 25% afirmó sentir que el trabajo que realiza le aporta personalmente, en cambio otro 25% respondió totalmente en desacuerdo. Un 17.19% dijo estar totalmente de acuerdo y un 15.63% dijo estar indeciso. Mientras un 17.19% está en desacuerdo.