



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: Administración**

**LÍNEA: Administración y Gerencia Pública**

**T E S I S:**

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL NIVEL DE  
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN PABLO – AÑO 2013**

Por:

Lic. Adm. Heydi Rodríguez Vilchez

Asesor:

M.Cs. Alejandro Vásquez Ruiz

Cajamarca, Perú

Diciembre, 2014

*¡Muchas gracias!*



**Al M.Cs. Carlos Julio Holguín Nacarino**, por aceptar gustoso asesorarme en el desarrollo de la presente tesis, y con quien compartí experiencias y conocimientos que contribuyeron mucho en el desarrollo de la misma.

**Al M.Cs. Alejandro Vásquez Ruiz**, muchas gracias por aceptar continuar con el asesoramiento del presente trabajo hasta el punto de su culminación.



**Al Abog. Erlin Ortiz Huamán**, Gerente General de la Municipalidad Provincial de San Pablo, por las facilidades brindadas en la recopilación de información.

*La tesista*

## *Dedico el presente trabajo a:*



### **A Dios.**

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### **A mis padres Daniel y Yaqui**

*Por el apoyo constante, por sus consejos, sus valores y sobre todo por los ejemplos de perseverancia y constancia que me han permitido ir avanzando como persona y como profesional.*



### **A mi abuelo Pelayo**

*Porque estuviste en los momentos más difíciles, ahora nos dejaste pero desde el cielo nos guías y cuidas.*

***La tesista***

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

Cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a vuestra disposición el trabajo de tesis titulado “EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN PABLO – AÑO 2013”, con el objeto de obtener el grado de Maestro en Ciencias.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia.

Por lo expuesto señores miembros del Jurado, no me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y agradecer sepan disculpar los posibles errores.

La tesista

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se realizó un estudio exploratorio respecto a la percepción de los directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo (MPSP), en cuanto a satisfacción en el trabajo y productividad laboral; para lo cual se tomó como referencia una lista de 30 indicadores desarrollada y validada en la escala de Likert, la misma que se presentó a 15 jueces elegidos al azar (entre directivos y administrativos de todas las áreas de la MPSP), y se les pidió que marquen 20 de aquellas que creen podría medir mejor la satisfacción en el trabajo y la productividad; de esta manera se evaluaron y seleccionaron 20 indicadores con los que se estructuraron las dos encuestas aplicadas en el presente estudio (una encuesta fue dirigida a directivos y la otra a trabajadores administrativos de la MPSP).

Una vez identificado la muestra poblacional, se procedió aplicar las encuestas y para el tratamiento y análisis de la información recabada se dividió en cuatro apartados; en los que se estudiaron: - Evaluación de aspectos relacionados con la presencia de componentes de dirección ejercida sobre los trabajadores administrativos y el grado de satisfacción del trabajador por la presencia de estos, -Evaluación del grado de satisfacción en el trabajo y la productividad del trabajador por el ambiente de trabajo propiciado por el directivo, -Evaluación del interés de los trabajadores administrativos

la satisfacción y la productividad en función de la presencia de una variable en la otra.

Los resultados arrojaron cierto grado de satisfacción en cuanto a factores como libertad

dirección ejercida, disponibilidad de recursos, cumplimiento de metas y optimización de recursos; pero fue notorio el grado de insatisfacción en cuanto a los factores de reconocimientos y recompensas por el trabajo realizado.

Partiendo de lo anterior, se tomó como factores críticos que afectan los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, a los factores: reconocimientos por el trabajo realizado y recompensas recibidas por hacer un buen trabajo; por lo que se procedió, finalmente, a desarrollar una propuesta de modelo de directiva administrativa que la Municipalidad Provincial de San Pablo podría aplicarla, con el fin de disminuir el grado de insatisfacción, en relación a los puntos críticos identificados.

**Palabras Clave:** Productividad, Satisfacción en el trabajo, Percepción, Recompensas, Reconocimientos, Retroalimentación, Información disponible, Cumplimiento de metas, Disponibilidad de recursos, Libertad para trabajar, Dirección, Optimización de recursos.

In this research an exploratory study about the perception of managers and administrative workers of the Provincial Municipality of San Pablo (NPM) was performed in terms of job satisfaction and labor productivity; for which a list of 30 indicators developed and validated Likert scale, the same that was presented to 15 judges chosen randomly (between leadership and management of all areas of the NPM) was taken as reference, and asked to mark 20 those that believe could better measure job satisfaction and productivity; in this way were evaluated and selected 20 indicators that the two surveys conducted in this study were structured (a survey was directed at managers and other administrative workers MPSP).

After identifying the population sample, we proceeded to apply the surveys and for the processing and analysis of the information collected was divided into four sections; where were studied: - Evaluation of aspects related to the presence of steering components exerted on administrative workers and worker satisfaction for the presence of these, -Evaluation of the degree of job satisfaction and worker productivity by the work environment fostered by management, -Evaluation of interest of administrative workers to productivity due to exercised leadership and satisfaction of administrative workers productivity, -Evaluation of the cause of satisfaction and productivity depending on the presence of a variable in the other.

The results showed some degree of satisfaction with factors such as work release, available information, feedback, work environment, exercised leadership, resource availability, meeting targets and resource optimization; but it was noticeable degree of dissatisfaction with the factors of recognition and rewards for their work.

Starting from the above, was taken as critical factors that affect levels of job satisfaction of workers factors: recognition for their work and rewards received for doing a good job; so he finally proceeded to develop a proposed model of administrative directive that the Provincial Municipality of San Pablo could apply, in order to reduce the degree of dissatisfaction regarding the critical points identified.

**Keywords:** Productivity, job satisfaction, perception, Rewards, Recognition, feedback, information available, Compliance goals, available resources, Freedom to work, Address, optimization of resources.



AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

PRESENTACIÓN

RESUMEN

ABSTRAC

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

1.1. Planteamiento del problema	pág.016
1.2. Formulación del problema	pág.017
1.3. Justificación de la investigación	pág.018
1.4. Alcances y limitaciones	pág.018
1.5. Hipótesis y variables de investigación	pág.019
1.5.1. Hipótesis de Investigación	pág.019
1.5.2. Variables de investigación	pág.019
1.6. Objetivos de investigación	pág.020
1.6.1. Objetivo general	pág.020
1.6.2. Objetivos específicos	pág.021
1.7. Definición operacional de variables	pág.022
1.8. Unidad de análisis, población y muestra	pág.023
1.8.1. Unidades de análisis	pág.023
1.8.2 Población	pág.023

1.8.3 Muestra	pág.024
1.9. Tipo y descripción del diseño de contrastación de hipótesis	pág.025
1.10. Métodos generales	pág.025
1.11. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	pág.026
1.12. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	pág.026
1.13. Técnicas de análisis e interpretación	pág.026
1.14. Aspectos éticos de la investigación	pág.027

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación	pág.029
2.2. Bases teóricas	pág.032
2.2.1. La administración	pág.032
2.2.2. Administración de recursos humanos (ARH)	pág.034
2.2.3. Productividad	pág.036
2.2.4. Satisfacción laboral	pág.037
2.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas	pág.041
2.2.6. Teoría de Maslow (Pirámide de Maslow)	pág.045
2.2.7. Teoría de la pirámide ERG de Alderfer	pág.046
2.2.8. Teoría de la Equidad	pág.047
2.2.9. Teoría de los factores de Herzberg	pág.049
2.2.10. Modelo de poder, afiliación, realización de Mc Clelland	pág.051
2.2.11. Teoría basada en las características del puesto	pág.053
2.2.12. Modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo	

o de la satisfacción de facetas	pág.054
2.2.13. Teoría X y teoría Y de Mc Gregor	pág.054
2.2.14. Teoria Z de Willam Ouchi	pág.055
2. 3. Aspectos conceptuales	pág.056

### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

3.1. Consideraciones fundamentales	pág.061
3.2. Análisis de los resultados	pág.064
3.2.1. Evaluación de la percepción de la satisfacción	pág.064
3.2.2. Evaluación de la percepción presencia de componentes de dirección	pág.072
3.2.3. Evaluación de la presencia de componentes de dirección y su relación con la satisfacción	pág.077
3.2.4. Evaluación de la percepción de la productividad	pág.079
3.3. Hoja resumen de resultados obtenidos	pág.086

### **CAPITULO IV**

#### **PROPUESTA DE MEJORA**

##### **PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS**

4.1. Objetivo	pág.093
4.2. Estrategias a emplear	pág.093
4.3. Supuestos	pág.094

4.4. Definiciones	pág.094
4.5. Ámbito de aplicación	pág.096
4.6. Responsables de la aplicación	pág.096
4.7. Comisión Evaluadora	pág.097
4.7.1. Integración de la Comisión Evaluadora	pág.098
4.8. Metodología para la evaluación del desempeño	pág.098
4.8.1 La ficha de evaluación de desempeño	pág.099
4.8.2 Entrevista de evaluación	pág.107
4.8.3 Reporte de Evaluación	pág.108

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción en el trabajo y la productividad de los trabajadores, son aspectos que preocupan significativamente a los ejecutivos en las organizaciones y cuya importancia es clara para todos ellos, debido a la necesidad de maximizar la utilización de los recursos en pro de cubrir satisfactoriamente las demandas de sus clientes o usuarios. En el caso del sector público se traduce en la consecución de altos rendimientos y buen servicio público, lo que constituye uno de sus principales objetivos, por lo que requiere hacer más con escasos recursos.

La vida laboral de los trabajadores en general y de los trabajadores administrativos en particular, se ve influenciada fuertemente por la dirección ejercida sobre ellos ya que en muchos de los casos, éste es el único contacto de los trabajadores con las

de relación con la percepción de su satisfacción.

Debido a lo planteado anteriormente, la satisfacción en el trabajo, la percepción de la productividad y la dirección en el trabajo es frecuentemente factor de estudio, por tal motivo el propósito del presente estudio ha sido contrastar la percepción de los directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo, respecto a la satisfacción en el trabajo y la productividad de estos últimos, con la finalidad de identificar la presencia de factores directivos y los niveles de satisfacción respecto a estos factores, por parte de los trabajadores administrativos como directivos; se logró también, conocer la relación del ejercicio de la dirección, independientemente



del estilo, con la satisfacción en el trabajo y la productividad de los trabajadores administrativos.

En este marco, se ha realizado la presente investigación desde la percepción de los trabajadores administrativos y directivos de la Municipalidad Provincial de San Pablo.

El primer capítulo contiene el planteamiento metodológico de la investigación; el capítulo II, el marco teórico y conceptos básicos para la investigación; en el capítulo III se realiza el análisis e interpretación de los resultados, y por último en el capítulo IV se realiza una propuesta de mejora en base a los puntos críticos resultantes del capítulo III.

Finalmente se expone las conclusiones a las que se llegó como resultado del estudio realizado y en base a ellos se propone algunas recomendaciones.

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**



### **1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad hablar de satisfacción laboral y productividad conlleva a pensar en empresas privadas, y en muy escasas veces en instituciones públicas. Sin embargo, en nuestro país, en los últimos años ambos términos van poco a poco tomando relevancia en el sector público debido a la necesidad de ser cada vez más eficientes y prestar servicios de calidad que garanticen el bienestar de la ciudadanía.

Actualmente en la Municipalidad Provincial de San Pablo se percibe mucha discrepancia al respecto, pues los trabajadores administrativos enfatizan que; estos no se cuenta con estímulos que motiven al trabajador a dar más; las capacitaciones no son frecuentes; no se sienten valorados por la entidad; muchos empleados consideran que sus jefes no son comunicativos y no escuchan las opiniones o sugerencias que hacen; la posibilidad de una mejora en la remuneración y estímulo laboral basada en resultados es casi imposible; y no creen en la posibilidad de igualdad de oportunidades entre los empleados; consideran que su trabajo no está bien remunerado y que el sueldo no está en consonancia con los sueldos que hay en otros sectores<sup>1</sup>.

El nivel de satisfacción o de insatisfacción es reflejado por los trabajadores de la MPSP, en sus conversaciones habituales; de hecho, el estilo y tipo de comunicación, estimulan un hábito de conducta que está directamente relacionado con el nivel de satisfacción y la productividad.

---

<sup>1</sup>NOTA: Entrevista previa realizada a modo de indagación.



Dentro del ámbito de la psicología social, se reconoce la influencia del ambiente de trabajo y los modos de dirección sobre la conducta de los trabajadores. Conviene, para nuestros propósitos, identificar el conjunto de percepciones compartidas que los directivos y trabajadores administrativos desarrollan en relación con las características de su entorno laboral y la presencia de factores de satisfacción y productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Pablo.

## **1.2. Formulación del problema**

El problema de investigación se formula en las siguientes interrogantes generales y específicas:

### **Problema general:**

- ¿Cuáles son los factores o elementos que caracterizan los niveles de satisfacción en el trabajo y productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, y cómo mejorarla?

### **Problemas específicos:**

- ¿Cómo perciben los directivos y trabajadores administrativos los niveles de satisfacción en el trabajo y de productividad en la MPSP?
- ¿Qué elementos o factores tienen mayor incidencia en los niveles de satisfacción en el trabajo y productividad de los directivos y trabajadores administrativos de la MPSP?

- ¿Cómo mejorar los niveles de insatisfacción detectados?

### **1.3. Justificación de la investigación**

Con los resultados se puede proceder con la retroalimentación necesaria de manera que se realice cambios planificados y ordenados que conduzca a un mayor bienestar y mejores resultados en el trabajo por parte de los trabajadores administrativos y directivos de la Municipalidad Provincial de San Pablo, beneficiándose no solo ellos mismos, sino que además se benefician en su gran mayoría todos los “stakeholder” o grupos de interés involucrados con la entidad.

Las teorías sobre la satisfacción de personal y productividad son tomadas como base teórica para el desarrollo del presente estudio, y con los resultados se podrá afirmar y/o complementar tales teorías; así como, evaluar si son aplicables en alto grado a instituciones públicas en nuestro país.

El presente estudio puede servir como base o como complemento a estudios futuros que se puedan realizar, sean estos en la Municipalidad Provincial de San Pablo o en cualquier otra institución u organización.

### **1.4. Alcances y limitaciones**

El trabajo de investigación abarcará el ámbito del sector público, específicamente a la Municipalidad Provincial de San Pablo, en cuanto a satisfacción en el trabajo y a la productividad según cómo lo evalúan los trabajadores directivos y administrativos de las diferentes unidades orgánicas.

El presente estudio inició en diciembre del año 2012 y concluyó en setiembre del año 2013, los datos recabados se realizaron durante el primer semestre del año 2013.

## **1.5. Hipótesis y variables de investigación**

### **1.5.1. Hipótesis de Investigación**

Concordantes con las interrogantes generales y el objetivo general del trabajo de investigación se plantea la siguiente hipótesis:

Los elementos que caracterizan los niveles de satisfacción en el trabajo y productividad de directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo son:

- a) libertad para realizar el trabajo,
- b) canales de comunicación,
- c) información,
- d) reconocimientos y recompensas,
- e) retroalimentación en el trabajo realizado,
- f) ambiente de trabajo,
- g) cumplimiento de metas y,
- h) recursos asignados.

### **1.5.2. Variables de investigación:**

X : Factores que caracterizan los niveles de satisfacción y  
productividad.

- a) Libertad para realizar el trabajo,
- b) Canales de comunicación,
- c) Información,
- d) Reconocimientos y recompensas,
- e) Retroalimentación en el trabajo realizado,
- f) Ambiente de trabajo,
- g) Cumplimiento de metas y,
- h) Recursos asignados.

Y : Niveles de satisfacción y productividad laboral

## **1.6. Objetivos de investigación**

Concordantes con las interrogantes generales de investigación se plantean los siguientes objetivos:

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar los factores o elementos que inciden en los niveles de satisfacción en el trabajo y productividad de directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo; con el fin de diseñar una propuesta de mejora.

#### 1.6.2. Objetivos específicos

- Describir los niveles de satisfacción actual en el trabajo y la productividad, de los directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo.
- Identificar los elementos que tienen mayor incidencia en los niveles de satisfacción en el trabajo y productividad de los trabajadores directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo.
- Diseñar y proponer un programa de mejora para los niveles de insatisfacción detectados.

### 1.7. Definición operacional de variables

**Tabla N° 1.1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN	ÍNDICES
X: Factores que caracterizan los niveles de satisfacción en el trabajo y productividad laboral	Factores que caracterizan los niveles de satisfacción en el trabajo	Libertad para trabajar.	Oportunidad de realizar el trabajo sin extrema dirección	Escala de Likert
		Información disponible	Información del trabajo y de la MPSP que se proporciona para realización de las tareas.	Escala de Likert
		Reconocimiento por hacer bien el trabajo	Halagos, estímulos y premios que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo.	Escala de Likert
		Recompensas por el trabajo realizado	Promociones y aumentos de sueldo que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo.	Escala de Likert
		Retroalimentación	Información que recibe el trabajador sobre los logros alcanzados y los no alcanzados respecto a su trabajo	Escala de Likert
		Ambiente de trabajo	Ambiente laboral creado por el directivo durante la realización de las tareas.	Escala de Likert
		Dirección ejercida	Relacionado con el tipo de liderazgo ejercido por el directivo.	Escala de Likert
	Factores que caracterizan los niveles de productividad laboral	Disponibilidad de recursos	Contar con la cantidad de recursos necesarios, en el momento oportuno.	Escala de Likert
		Cumplimiento de metas	Dirigir esfuerzos encaminados hacia el logro de un fin propuesto.	Escala de Likert
		Optimización de recursos	Utilización de los recursos que se dispone de la forma más rentable posible.	Escala de Likert
Y: Niveles de satisfacción en el trabajo y productividad laboral.	Niveles de satisfacción en el trabajo	Factores de satisfacción e insatisfacción	Resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo	Escala de Likert
	Niveles de productividad laboral	Factores de productividad	Medida en qué tan bien funciona el sistema de procedimientos de la entidad.	Escala de Likert

**FUENTE:** Elaboración propia

## **1.8. Unidad de análisis, población y muestra**

### 1.8.1. Unidades de análisis

Para la presente investigación se tendrán como unidades de análisis a al personal administrativo y directivo de la MPSP, de cada una de las siguientes unidades administrativas de la Municipalidad Provincial de San Pablo:

- Gerencia Municipal
- Oficina de Control Interno
- Procuraduría Pública Municipal
- Asesoría Legal
- Gerencia de Planificación y Presupuesto
- Secretaria General y Relaciones Públicas
- Oficina de Tecnologías de la información
- Oficina de Administración
- Gerencia de Estudios y Obras
- Gerencia de Desarrollo Social
- Gerencia de Desarrollo Económico
- Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales

### 1.8.2. Población

La población está conformada por los trabajadores directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo, tal y como se muestra en la Tabla N° 1.2

**Tabla 1.2**  
**POBLACIÓN**

<b>Oficina Directiva</b>	<b>Directiv.</b>	<b>Administ.</b>
- Gerencia Municipal	1	1
- Oficina de Control Interno	1	0
- Procuraduría Pública Municipal	1	1
- Asesoría Legal	1	1
- Gerencia Planificación y Presupuesto	3	3
- Secretaria General y Relaciones Públicas	2	2
- Oficina de Tecnologías de la información	1	0
- Oficina de Administración	5	9
- Gerencia de Estudios y Obras	4	8
- Gerencia de Desarrollo Social	2	23



- Gerencia de Desarrollo Económico	2	7
- Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>67</b>

### 1.8.3. Muestra

Para la presente investigación se ha tomado a toda la población (por ser pequeña) como muestra, que está conformada por los trabajadores directivos y administrativos que laboran en la Municipalidad Provincial de San Pablo.

## 1.9. Tipo y descripción del diseño de contrastación de la hipótesis

La presente investigación es de tipo descriptiva de corte transversal, por el interés de indagar cómo se manifiesta cada una de las variables en un momento determinado del tiempo.

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal CAP-2012-MPSP  
Elaboración propia

Los resultados del estudio son aplicados en el corto plazo con la finalidad de mejorar algún problema específico encontrado en el proceso de investigación, además su costo es bajo.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental-transaccional, de doble casilla. Es decir se utilizó dos grupos, uno representado por los

trabajadores directivos y otro por los trabajadores administrativos de la  
Municipalidad Provincial de San Pablo.

### **1.10. Métodos generales**

Se utilizó en el desarrollo de la presente tesis los métodos siguientes:

**Deductivo-Inductivo:** A través de él, me permitió observar los fenómenos e identificar situaciones generales y particulares de la percepción de los trabajadores directivos y administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo, respecto a la satisfacción en el trabajo y la productividad, que permitan establecer las conclusiones y generalizar los resultados de la investigación.

**Analítico-Sintético:** A partir de la descomposición de los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo y la productividad, de los trabajadores directivos y administrativos de Municipalidad Provincial de San Pablo.

### **1.11. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplicó dos encuestas elaboradas por la autora, instrumentos que contendrán los indicadores validados en la escala de Likert, y permitieron medir la percepción, tanto del trabajador administrativo como del funcionario directivo, en cuanto al grado de satisfacción en el trabajo y la productividad en su desarrollo laboral. Uno de los instrumentos está dirigido a trabajadores administrativos y el otro a directivos.

El proceso de levantamiento de información se realizó en forma separada a directivos y trabajadores administrativos, con la finalidad de que la presencia de uno no influya en las respuestas del otro.

#### **1.12. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se realizó en forma computarizada utilizando paquete estadísticos de Microsoft (Excel), con la finalidad de facilitar la elaboración de tablas, cuadros, gráficos e índices.

#### **1.13. Técnicas de análisis e interpretación**

Se utilizó la estadística descriptiva para la presentación de los cuadros, gráficos, tablas, figuras, comparaciones, porcentuales y resumen de datos: utilizando el método descriptivo que me permitió hacer una descripción sistematizada del objeto de estudio seleccionado.

#### **1.14. Aspectos éticos de la investigación**

Para la investigación tuve en cuenta parámetros que están dentro de la legalidad y de la ética en investigación, es decir, es una investigación transparente, legal, respetando la opinión de los involucrados, para esto se tendrá en cuenta que hay dos tipos de aspectos clave para la protección de los derechos y el bienestar de los sujetos de la investigación. Primero, los relativos al consentimiento informado. Segundo, los relativos a la privacidad, intimidad, confidencialidad y anonimato de la información obtenida en los estudios. Estos

aspectos son de suma importancia para no condicionar la participación de los sujetos de estudio.

Para esta investigación se adoptan las medidas necesarias para proteger la intimidad de los sujetos durante la recolección de información, automatizada de datos (destrucción de archivos cuando ya no son necesarios, etc.) y publicación de resultados (no publicar fotografías u otros datos que permitan conocer la identidad de los sujetos, publicar datos suficientes agregados que impidan deducir la identidad, etc.), disposición del lugar (el lugar en el cual se recolectara la información debe ser un lugar en el que el sujeto no sienta presión de tipo laboral, y por tanto su respuesta no sea condicionada debido a

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO



Aun no existen estudios de investigación realizados exactamente sobre el mismo tema y mucho menos en una entidad pública como lo es una Municipalidad pero puedo mencionar algunos estudios realizados que pueden orientar de alguna manera la presente investigación:

**Pedro Herbert Jaime Valencia Pomareda<sup>2</sup>. (2008)**, en la tesis titulada “Estilos gerenciales y satisfacción laboral”; en la cual expresa que existe relación

---

<sup>2</sup>VALENCIA POMAREDA Pedro. (2008). “Estilos gerenciales y satisfacción laboral”. Tesis Postgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

Estudio que dio como resultados que los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos.

Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, mantienen relaciones más débiles con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos. Además, se comprueba que existe un grado de asociación irrelevante o poco significativo entre los estilos gerenciales autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la U.N.M.S.M.

**Jerónimo Jorge Cavalcante Silva<sup>3</sup>. (2004)**, en la tesis titulada “Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía - Brasil)”; cuya investigación tiene como finalidad principal diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores y directoras de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con la intención de comprender las deficiencias, dificultades e "impasses" del proceso enseñanza - aprendizaje y las implicaciones para gestionarlo.

La investigación se llevó a cabo en la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en

---

<sup>3</sup> CAVALCANTE SILVA Jerónimo. (2004). “Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía - Brasil)””. Tesis Postgrado. Universidad Autónoma de Barcelona.

gestión educacional. Este trabajo de investigación tuvo como finalidad principal diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con la intención de comprender las deficiencias, dificultades del proceso enseñanza – aprendizaje.

Esto abrió la posibilidad de presentar "un intento de propuesta de intervención" a través de una práctica educativa de autoformación que permitiera proporcionar satisfacción en el trabajo tanto en los gestores y gestoras de las escuelas públicas secundarias.

Los 40 directores encuestados, a través de los cuestionarios demuestran un alto grado de Satisfacción en el trabajo en las dimensiones y factores que se relacionan con su cargo. Y en aquellas áreas que se escapan del control de los directores, presentan bajos porcentajes de grado de satisfacción en el trabajo. En las entrevistas, los directores y directoras presentan, por orden decreciente de importancia, las siguientes propuestas para la mejora de la satisfacción en el trabajo de gestión de la escuela pública, 1. Gestión participativa; 2. Formación; 3. Fortalecimiento de la parte pedagógica y, 4. La Autonomía.

**Rafael Robina Ramírez<sup>4</sup>. (2002)**, en la tesis titulada “Condiciones sociolaborales de los empleados públicos-Motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña”; estudio que habla del diagnóstico de los

---

<sup>4</sup> ROBINA RAMÍREZ Rafael. (2002). “Condiciones sociolaborales de los empleados públicos-Motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña”. Tesis Postgrado. Universidad de Extremadura

principales motivadores laborales en Extremadura: formación, promoción y sistema retributivo basado en las aspiraciones de los empleados y en cumplimiento de éstas por la Administración.

Como conclusión del estudio se tuvo que entre los problemas que suponen obstáculos en el desarrollo del trabajo, por su repercusión en la motivación de los empleados públicos, se puede citar el orden material (poco espacio, falta de medios humanos e informáticos), (falta de planificación, excesiva burocratización, falta de una política de Recursos humanos), y otros factores (falta de adecuación de los cursos de formación a los puestos de trabajo), etc. A conclusiones similares han llegado los empleados que desempeñan tareas de dirección. Por todo ello, la estructura normativa presenta una serie de carencias, reflejadas en factores de carácter funcional como la lentitud para resolver los asuntos por mala organización. Esta opinión tiene un respaldo aún mayor en los jefes de servicio. En el origen de aquellos efectos pueden situarse diferentes factores como: la falta de idoneidad del capital humano, los retrasos producidos por la excesiva normativización, la falta de planificación de objetivos en las jefaturas, etc.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. La administración**

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La administración requiere la culminación eficiente y



eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. (Robbins, Couter, 2005)<sup>5</sup>.

No es sencillo explicar lo que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales, tampoco hay dos puestos de administración iguales. A pesar de este hecho, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para describir lo que hacen los gerentes: por funciones, roles y habilidades.

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajado de los demás. En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y éste no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. Vamos a definir brevemente lo que abarca cada una.

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar ahí. Como finalidad de las organizaciones es

---

<sup>5</sup>Robbins, Couter, (2005). Administración. 8va. Edición. México: Edit. Pearson Educación.

alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien. Los gerentes que desempeñan la función de **planeación** definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la **organización**. Llamamos organización a esta función, cuando los gerentes organizan, determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y donde se toman decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de **dirección**. Los gerentes dirigen cuando motivan a subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función de la administración es la de control. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización), y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de

vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de **control**.

### 2.2.2. Administración de recursos humanos (ARH)

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de esfuerzos de otros esto requiere una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, revoluciones tecnológicas importantes. Además, la competencia global ha obligado a las pequeñas y grande organizaciones a tener más conciencia de los costos y la productividad. Debido a la naturaleza crítica de los asuntos de recursos humanos, estos deben recibir mayor atención de los niveles de dirección. (Wayne, Robert, 2005)<sup>6</sup>

Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Son cinco áreas funcionales que se relacionan con la ARH eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

---

<sup>6</sup>R.Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9na edición. México: Edit. Pearson Educación.

Por otro lado, el ser humanos no solo tratará de satisfacer sus necesidades básicas, pues la realidad enseña que eso no basta, las personas se encuentran en la búsqueda indefinida de nuevas técnicas y procedimientos que ponen de manifiesto; por consiguiente la inventiva, el ingenio y la creatividad de cada profesión generan nuevas necesidades, muchas de ellas artificiales, y quizá las más importantes sea la búsqueda de poder.

Aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación, es difícil medir y entender cómo contribuye al resultado final del análisis financiero. Según el artículo de HR Magazine, “el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, al energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo. Con la administración del capital humano se intenta determinar la relación que existe entre ciertas acciones de recursos humanos y el resultado final del análisis financiero. Las empresas han comenzado a darse cuenta que la productividad de los trabajadores en una organización se relaciona directamente con la determinación de las competencia y preferencias de los empleados. Sin embargo, las decisiones de la administración de recursos humanos deben adaptarse para que coincidan con las políticas de cada organización, en lugar de tratar de imitar lo que otra empresas hacen, un gerente trata de descubrir que es lo mejor para su organización.

### 2.2.3. Productividad

Las instituciones públicas no miden sus resultados de gestión mediante indicadores de rentabilidad ni de valor en el mercado. Requieren responder a las necesidades de la comunidad y rendir cuentas por el uso de los recursos públicos que manejan. A pesar de ser organizaciones sin fines de lucro es importante llevar un control y registro de las actividades que en ella se realizan.

Productividad puede definirse como la relación entre los de servicios prestados y la cantidad de recursos utilizados para prestar dichos servicios.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos (servicio).

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

#### 2.2.4. Satisfacción laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a

algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998)<sup>7</sup>.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos,

---

<sup>7</sup> Robbins, Stephen.P. (1998). Comportamiento Organizacional. Octava edición. México: Prentice Hall.

afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990)<sup>8</sup>.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988)<sup>9</sup>. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998)<sup>10</sup>.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización

---

<sup>8</sup> Shultz, Duane, P. (1990). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.

<sup>9</sup> Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.

<sup>10</sup> Robbins, Stephen.P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. México: Prentice Hall.

(indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

### DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.



Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998)<sup>11</sup>.

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990)<sup>12</sup>.

#### 2.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas (también denominada Escuela Humanística de la Administración), desarrollada por Elton Mayo y sus

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen.P. (1998). Comportamiento Organizacional. Octava edición. México: Prentice Hall.

<sup>12</sup> Shultz, Duane, P. (1990). Psicología Industrial. México: Edit. Me Graw Hill.

colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata aunque de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la Teoría Clásica de la Administración.

La Teoría Clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la Teoría Clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses.

En consecuencia, la Teoría de las Relaciones Humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

### EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE<sup>13</sup>

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la

---

<sup>13</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/relacioneshumanas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/relacioneshumanas/)

producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prologar el experimento hasta 1932, cuándo fue suspendido por la crisis de 1929.

#### CONCLUSIONES DEL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas. Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

##### **El nivel de producción depende de la integración social**

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirma la Teoría Clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido.

##### **El comportamiento social de los trabajadores**

El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

### **Las recompensas y sanciones sociales**

Durante el experimento de Hawthorne se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

### **Los grupos informales**

Mientras los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de la administración, departamentalización, etc.), en Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos

informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

### **Las relaciones humanas**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes.

### **La importancia del contenido del cargo**

La forma más eficiente de división de trabajo no es la mayor especialización de éste (y por lo tanto una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus

colaboradores verificaron que la especialización extrema no garantizaba más eficiencia en la organización.

### **El énfasis en los aspectos emocionales**

Los elementos emocionales inconscientes del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas. De ahí que algunos autores los denominen sociólogos de la organización.

#### 2.2.6. Teoría de Maslow (Pirámide de Maslow)

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera: Fisiológicas, son las esenciales para la sobrevivencia; Seguridad, se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil; Afiliación, como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes; Reconocimiento, incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás y Autorrealización, son necesidades del más alto nivel, que se

satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

#### 2.2.7. Teoría de la pirámide ERG de Alderfer

Clayton Alderfer (1972) propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la Pirámide de Maslow.

La Teoría basada en las necesidades de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERG), propuesta por Alderfer postula la existencia de tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento. Las necesidades de existencia agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow (fisiológicas y de seguridad) y que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física: alimento, agua, vivienda y evitación del daño físico. El trabajador las satisface mediante el sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. La necesidad de relación, esta necesidad designa las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y el sentido de pertenencia al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social

con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante los amigos y la familia, comprende la necesidad social por Maslow. Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo de progreso y desarrollo personal; se las atiende cuando el trabajador aprovecha al máximo sus capacidades. (Shultz, 1986)<sup>14</sup>, incluye el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización según Maslow.

La principal diferencias con la Teoría de Maslow está en que en la Teoría ERG, las necesidades no tienen que satisfacerse por orden correlativo, Clayton considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

#### 2.2.8. Teoría de la Equidad

Stacey Adams plantea " teoría de la equidad" que sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

En otras palabras más simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve

---

<sup>14</sup>Shultz M. (1994). Un estudio de la cultura de organización: Diagnóstico y entendimiento. Nueva York: Gruyter



para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

“La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo; trata de explicar la relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida” (Nash, 1988)<sup>15</sup>

Es preciso reconocer que la consonancia no requiere una paridad entre los ingresos y egresos propios y los de la otra persona; es la razón, no las cantidades absolutas definen la equidad.

Según esta teoría, cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento. Richard A. Cosier y Dan R. Dalton en “Equity Theory and Time” señalaron al respecto: “las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos, ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos”.

---

<sup>15</sup>Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma.

### 2.2.9. Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

“El estudio de Herzberg, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas” (Dessler, 1989)<sup>16</sup>

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores higiénicos o insatisfactorios: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades

---

<sup>16</sup> Dessler, G. (1989) Organización y Administración: enfoque situacional. México. Prentice Hall.

existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

De modo que satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra.

#### 2.2.10. Modelo de poder - afiliación – realización de Mc Clelland

Según la teoría de Mc Clelland, tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

La necesidad de logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. “Los monarcas, gobernantes,

líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder” (Gordon, 1997)<sup>17</sup>.

“McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder”. (Dessler, 1991)<sup>18</sup>.

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro: Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte; tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana; Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos).

#### 2.2.11. Teoría basada en las características del puesto de Hackman y Oldham

La teoría formulada por Richard Hackman y G.R. Oldham (1976) como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los

---

<sup>17</sup> Gordon, Judith. (1997). Comportamiento Organizacional, México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.

<sup>18</sup> Dessler, Gary (1991). Administración de Personal. México: Edit. Prentice Hall.

trabajadores. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecte a todos los trabajadores de la misma manera. Algunos trabajadores sienten más necesidad de desarrollo que otros. Los primeros parecen experimentar una influencia mayor ante los cambios en las características del puesto. Estos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, debe atribuirse a las experiencias subjetivas del trabajador frente a ellas. La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tengan sentimientos agradables. En este caso nos encontramos ante una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos los cuales aumentan la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo, todo ello a condición que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

#### 2.2.12. Modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo o de la satisfacción de facetas

Propuesto por Edward Lawler (1973) considera que la relación que se establece entre la satisfacción laboral y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. “Se dan dos tipos de procesos: uno de comparación interpersonal (lo que uno piensa que debería recibir por sus

calificaciones y los requerimientos del puesto) y otro de comparación interpersonal (lo que percibe que realmente obtiene y su relación con las personas que toma como referentes)”. (Peiró, 1996).<sup>19</sup>

#### 2.2.13. Teoría X y teoría Y de Mc Gregor

Según Mc Gregor existen dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad (...) Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible (...) La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

#### 2.2.14. Teoría Z de William Ouchi

William Ouchi, muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión

---

<sup>19</sup>Peiró, J. M. (1996). Satisfacción laboral, en Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Ed. Síntesis.

humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

La teoría Z se basa, entre otros, en los siguientes valores:

**CONFIANZA:** En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente (“tú eres bueno”) la persona tiende a comportarse correctamente.

**INTIMIDAD:** La concepción holista (del griego “holos”: que lo abarca todo) de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible.

La relación subordinado-jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional; y si esto sucede se va a tener un jefe que se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc., y darle apoyo afectivo y psicológico.



**SUTILEZA:** El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

### **2.3. Aspectos conceptuales**

Para los propósitos de éste estudio se consideraron las siguientes definiciones:

#### **Cumplimiento de metas**

Dirigir esfuerzos encaminados hacia el logro de un fin propuesto, con la utilización de recursos materiales, humanos y financieros.

#### **Dirección (liderazgo)**

Capacidad de influir en otros sobre los cuales se tiene autoridad administrativa (Robbins y De Cenzo, 1996)<sup>20</sup>, llámese, gerente, jefe o directivos, siendo éste último el término utilizado a lo largo del estudio para describir al funcionario o superior. No se considera para efectos del presente estudio el nivel jerárquico del funcionario.

#### **Disponibilidad de recursos**

Contar con la cantidad de recursos necesarios, en el momento oportuno para ser utilizados con el fin de cumplir con el trabajo encomendado sin pérdida de tiempo por la falta de estos.

#### **Información disponible**

---

<sup>20</sup> Robbins, De Cenzo (1996). Fundamentos de la Administración. Mexico: Edit. Pearson Education.

Información de la entidad y del trabajo mismo que se proporciona para realización de las tareas.

### **Libertad para trabajar**

Oportunidad de realizar el trabajo sin extrema supervisión y lineamientos estrictos que permitan al trabajador desenvolverse y aportar nuevas ideas.

### **Optimización de recursos**

La mejor manera de realizar una actividad para obtener los mejores resultados, minimizando costos y aumentando la productividad.

### **Percepción**

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan sus impresiones sensoriales con el fin de darle un significado a su ambiente (Levinson y DeMatteo, 1999 y Robbins, 1999); es la forma en que la persona ve la realidad (Hodgetts, 1987)<sup>21</sup>.

### **Productividad**

Utilización armoniosa de los recursos existentes para lograr los mejores resultados, ya sean productos o servicios (Düzenli, 1997). Se relacionan en la productividad dos factores (Werther y Davis, 1995)<sup>22</sup>: eficacia y eficiencia.

La eficacia se define en términos de satisfacer las necesidades del

---

<sup>21</sup> Hodgetts, Altman (1987), Comportamiento en las organizaciones. Mexico: 1ra. Edición. Edit. Interamericano.

<sup>22</sup> Davis. Werther (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mexico: Edit. McGraw-Hill Interamericana Colección: 4ª Edición

consumidor mediante la producción de bienes o servicios adecuados y aceptables y la eficiencia implica la optimización de los recursos necesarios para la producción de dichos bienes o servicios.

### **Recompensas**

Ascensos y aumentos de sueldo que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo.

### **Reconocimientos**

Halagos, estímulos y premios que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo.

### **Retroalimentación del trabajo realizado**

Revisión, repaso, evaluación y corrección de las actividades realizadas en el proceso de realización del trabajo.

### **Satisfacción en el trabajo**

Conjunto de sentimientos favorables (Davis y Newstrom, 1999) con los que los empleados perciben sus experiencias de trabajo y que generan en ellos reacciones positivas (Levinson y DeMateo, 2000) hacia el mismo.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS



Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se ha dividido en cuatro apartados, en el PRIMER APARTADO se evalúa la percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la satisfacción de estos últimos, en el SEGUNDO APARTADO se evalúa la percepción de la presencia de componentes de dirección y se presentan los resultados respecto a la percepción de Directivos y Trabajadores Administrativos respecto a la presencia de los componentes de dirección estudiados y su relación con la satisfacción de los Trabajadores Administrativos, en el TERCER APARTADO se evalúa la presencia de componentes de dirección y su relación con la satisfacción, para la cual se presenta la evaluación respecto a la percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por estos componentes por los

trabajadores Administrativos, y en el CUARTO APARTADO se evalúa la percepción de la productividad, es decir, se presenta la evaluación respecto a la percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la productividad de estos últimos.

Finalmente, para efectos de la presente investigación, la satisfacción en el trabajo estará determinada por la existencia de componentes propios del ejercicio de la dirección relacionados con el desempeño del trabajo, los reconocimientos y recompensas e interés por el trabajador administrativo.

En cuanto a la productividad, ésta estará determinada por el esfuerzo de los trabajadores por cumplir con las metas de su puesto, establecidas en función de la elaboración de un producto administrativo o la prestación de un servicio también administrativo, así como por el aprovechamiento y buen uso de los materiales y recursos para lograrlo.

Los resultados hallados en el presente estudio están relacionados con el estudio de variables que tienen que ver con la dirección y con la respuesta de los trabajadores administrativos a su satisfacción en el trabajo y su productividad tomando en cuenta los siguientes factores de la escala de Likert.

En relación a la dirección ejercida los indicadores de libertad otorgada para trabajar, la entrega de información relacionada con el trabajo y con MPSP, los reconocimientos y recompensas otorgados, y tiempo dedicado al trabajador (ítems 1, 3, 5, 7, 9, y 11 de la encuesta-ver anexo 1y2), sustentarán la presencia de componentes de la dirección ejercida sobre los trabajadores administrativos.

Paralelamente los indicadores relacionados con la libertad para trabajar, la información relacionada con el trabajo y con la MPSP, los reconocimientos y recompensas recibidos y tiempo recibido por el trabajador (ítems 2, 4, 6, 8, 10 y 12 de la encuesta-ver anexo 1y2) pondrán de manifiesto el grado de satisfacción del trabajador por la presencia de dichos componentes de la dirección.

Los indicadores relacionados con el ambiente de trabajo propiciado por los directivos (ítems 13 y 16 de la encuesta-ver anexo 1y2) se refieren al grado de satisfacción y de productividad del trabajador administrativo, respectivamente, por el ambiente de trabajo propiciado por el directivo.

Se incluyen dos indicadores que reflejan el interés de los trabajadores administrativos para alcanzar la productividad debido a la dirección (mediante el logro de las metas de la MPSP y el aprovechamiento de los recursos de la misma), (ítems 14 y 15 de la encuesta- ver anexo 1y2).

Los indicadores relacionados con el uso de los recursos y logro de metas (ítems 17 y 18 de la encuesta- ver anexo 1y2) ponen de manifiesto el grado de satisfacción de los trabajadores administrativos por su productividad.

Por último, los ítems 19 y 20 de la encuesta (ver anexo 1y 2), se relacionan con la causa de la satisfacción y la productividad en función de la presencia de una variable en la otra.

## **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **3.2.1. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MPSP**

En este primer apartado se presentan los resultados respecto a la percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la satisfacción de estos últimos, utilizando en base a la encuesta aplicada, la siguiente escala de satisfacción:

**Tabla N° 3.1**  
ESCALA DE SATISFACCIÓN



	Por Ítem	Promedio Global
Insatisfechos	$\leq 1.00 \geq 1.75$	$\leq 7.00 \geq 12.25$
Poco satisfechos	$< 1.75 \geq 2.50$	$< 12.25 \geq 17.50$
Satisfechos	$< 2.50 \geq 3.25$	$< 17.50 \geq 22.75$
Muy satisfechos	$< 3.25 \geq 4.00$	$< 22.75 \geq 28.00$

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Directivos y Administrativos de la MPSP  
Elaboración propia

**Tabla N° 3.2**

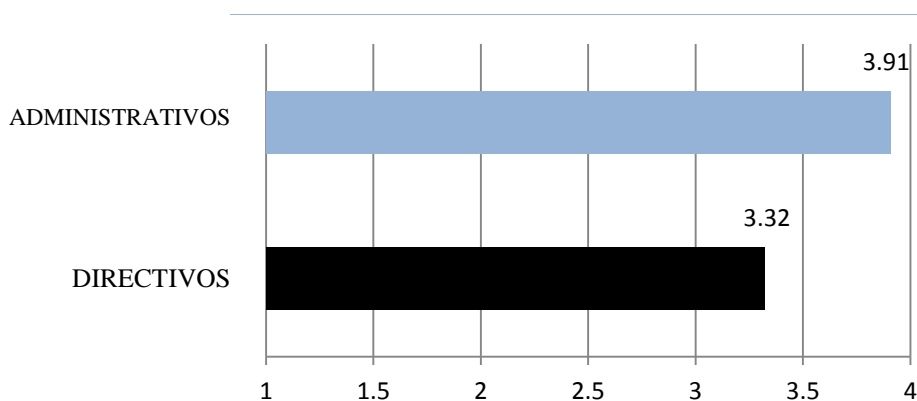
PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS  
RESPECTO A LA SATISFACCIÓN

Ítem	COMPONENTE DE SATISFACCIÓN	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS
2	Libertad para trabajar.	3.32	3.91
4	Información relacionada con el trabajo.	3.08	3.33

6	Información relacionada con la entidad.	2.72	3.18
8	Reconocimientos por el trabajo realizado.	2.04	2.24
10	Recompensas por hacer bien el trabajo.	1.80	1.39
12	Tiempo dedicado por los directivos.	2.80	2.70
13	Satisfacción por el ambiente de trabajo.	2.80	2.90
<b>PROMEDIO GLOBAL</b>		<b>18.56</b>	<b>19.64</b>

**Gráfico N° 3.1**

**FUENTE:** Encuesta aplicada a trabajadores Directivos y Administrativos de la MPSP  
Elaboración propia



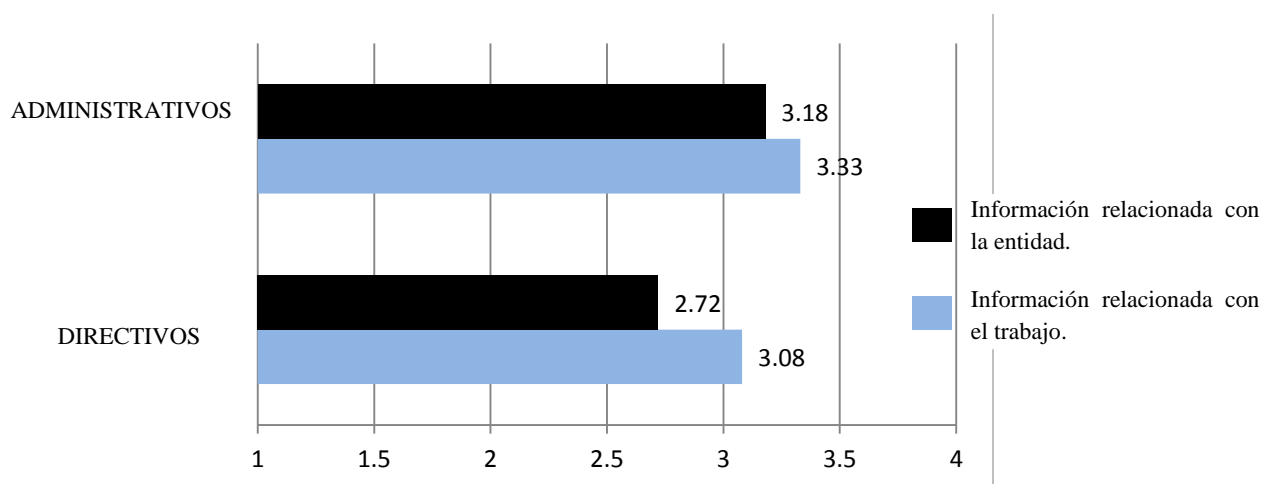
**FUENTE:** Tabla N° 3.2  
Elaboración propia

El grado de satisfacción de los trabajadores administrativos respecto a la libertad otorgada por el directivo para desarrollar el trabajo, es percibido de manera similar, tanto administrativos como directivos califican en el rango de muy satisfechos, en la escala de 1 a 4, siendo el calificativo de 3.32 por parte de los directivos y ligeramente mayor 3.91 por parte de los trabajadores administrativos.

Fundamentalmente la cultura del trabajador de una entidad pública se apega al hecho de trabajar bajo una dirección autoritaria, hecho reconocido por los mismos directivos, por lo que aceptaron ser parte de un programa de capacitación fomentado por la alta dirección de la entidad, en temas de liderazgo, lo que les permite formar un ambiente laboral participativo dentro de sus áreas de trabajo, dando importancia y facilidades a sus trabajadores administrativos para realizar sus labores, pero siempre pidiendo resultados.

**Gráfico N°3.2**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN POR LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA ENTIDAD Y EL TRABAJO.



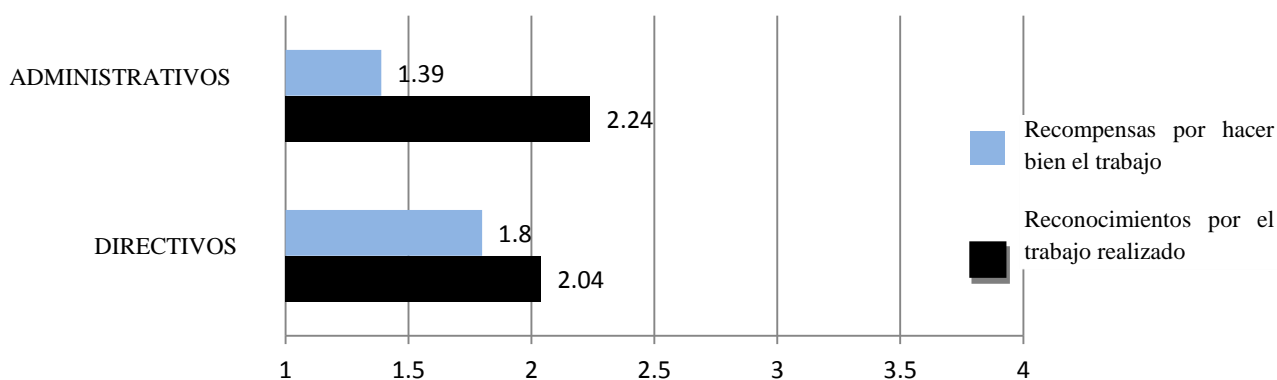
FUENTE: Tabla N° 3.2  
Elaboración propia

El grado de satisfacción de los trabajadores administrativos respecto a la información relacionada con la entidad y la relacionada con el trabajo que desempeñan, obtienen un calificativo promedio de 3.18 y 3.33 según la percepción de los trabajadores administrativos, esto es satisfechos y muy satisfechos respectivamente, por otro lado, según la percepción de los Directivos obtienen promedios de 2.72 y 3.08 esto es satisfechos.

Los resultados reflejan que existe un grado de satisfacción positivo de los trabajadores Administrativos en cuanto a la información relacionada con la entidad y la relacionada con el trabajo que desempeñan, concordante con la percepción tanto de Trabajadores Administrativos y Directivos.

**Gráfico N° 3.3**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN POR LOS RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS



FUENTE: Tabla N° 3.2  
Elaboración propia

El grado de satisfacción de los trabajadores administrativos respecto a los reconocimientos y recompensas por el trabajo realizado, es diferente en cuanto a cómo es percibido por los directivos y como es percibido por los trabajadores administrativos.

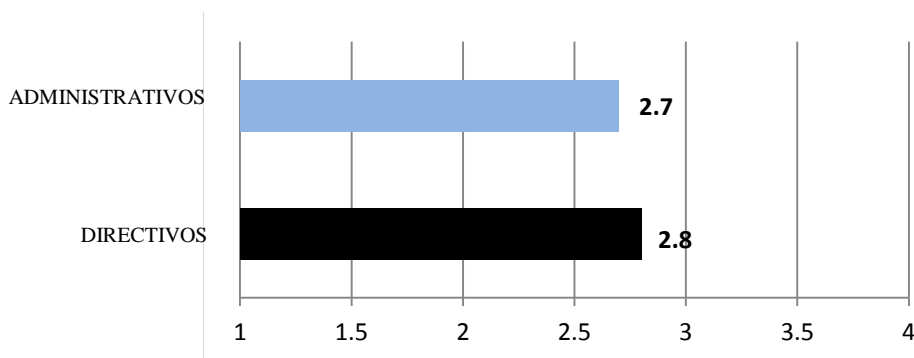
Los trabajadores administrativos perciben insatisfacción respecto a las recompensas y poca satisfacción en cuanto a reconocimientos, calificando estos rubros con promedios de 1.39 y 2.24 respectivamente.

Por su parte, la percepción de la satisfacción de sus trabajadores en estos rubros por parte de los directivos marca una tendencia hacia la poca satisfacción, calificando a la satisfacción con las recompensas con un promedio de 1.80 y a la satisfacción con el reconocimiento con un promedio de 2.04.

Según los resultados arrojados, tanto trabajadores Administrativos como Directivos muestran su bajo grado de satisfacción en cuanto a reconocimientos y recompensas recibidas, por lo que calificamos a estos dos ítems como puntos críticos en las cuales se tiene que poner énfasis y tratar de mejorar.

**Gráfico N° 3.4**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON EL TIEMPO DEDICADO POR LOS DIRECTIVOS



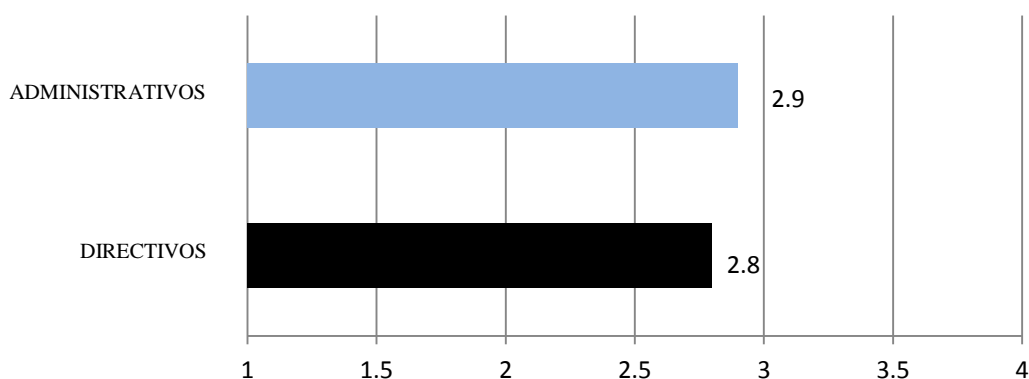
El grado de satisfacción de los trabajadores administrativos respecto a la retroalimentación, medido desde el punto de vista del tiempo dedicado por los directivos para comentar los problemas que surgen con relación a su trabajo, es percibido por éstos (trabajadores administrativos) con un calificativo de 2.70 en el rango de satisfacción.

Por su parte los directivos califican también, la percepción de la satisfacción de sus trabajadores respecto a esta retroalimentación dentro del rango de satisfacción con un calificativo promedio de 2.80.

Esto nos muestra que los trabajadores administrativos reciben retroalimentación por parte de sus Directivos en el desempeño de sus funciones, hecho que puede ser crucial al momento de evaluar su productividad.

**Gráfico N° 3.5**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE DE TRABAJO PROPORCIONADO POR LOS DIRECTIVOS.

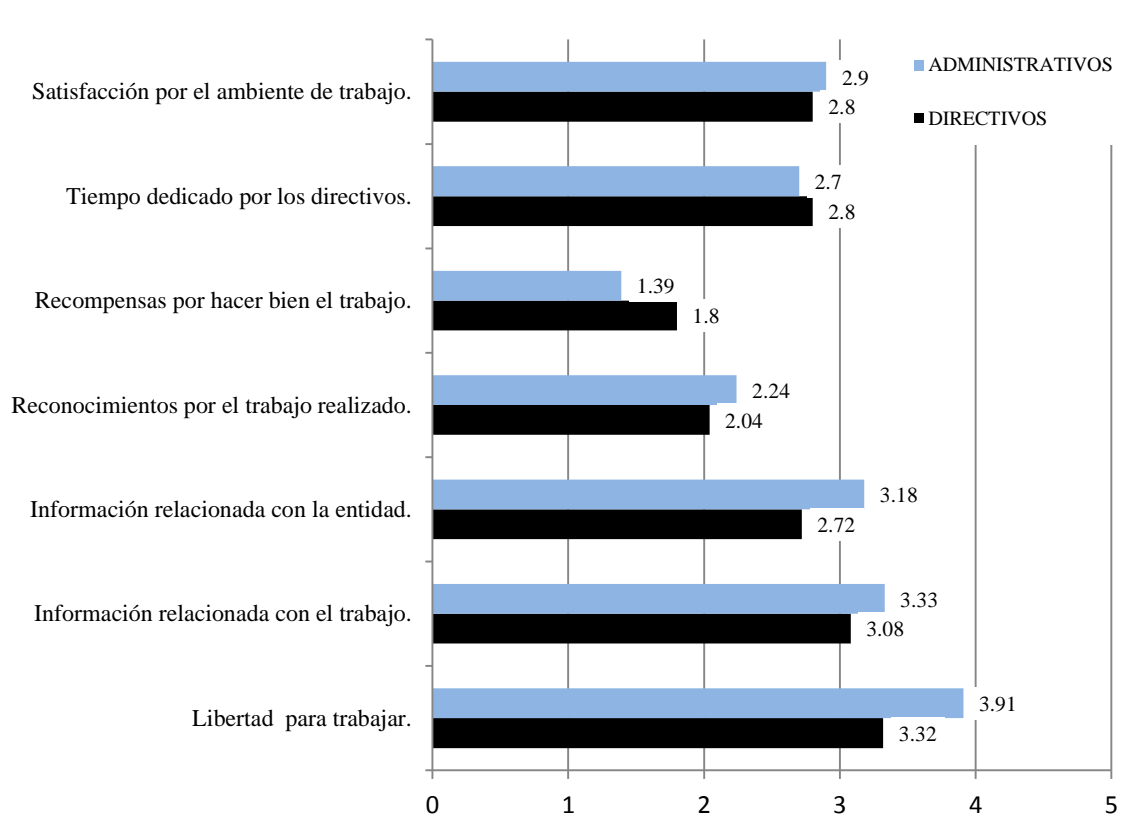


FUENTE: Tabla N° 3.2  
Elaboración propia

Los trabajadores administrativos se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo proporcionado por el directivo, otorgándole un calificativo promedio de 2.90. Por su parte los directivos perciben que sus trabajadores están satisfechos con el ambiente de trabajo proporcionado por éstos, otorgándole un puntaje promedio de 2.80.

Al ubicar en la escala de satisfacción en cuanto a este ítem puede reflejar que al percibir dicha satisfacción el directivo no se esfuerce más por proporcionar un ambiente adecuado o mejor al trabajador administrativo, por lo que hay que recomendar no tomar a la ligera este resultado.

**Gráfico N° 3.6**  
COMPARATIVO DE PROMEDIOS DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.

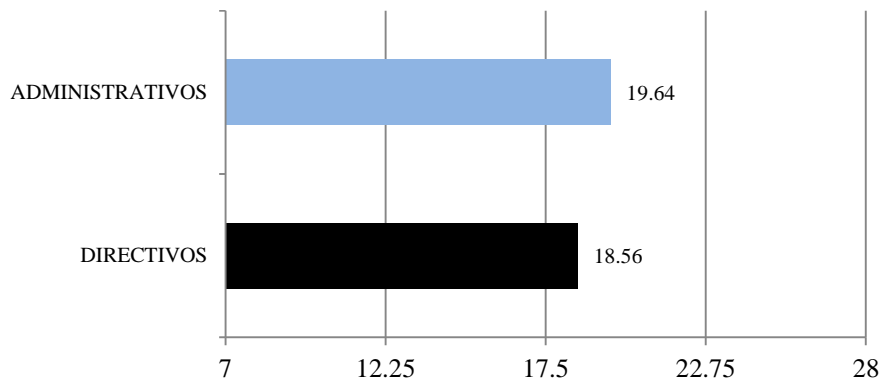


FUENTE: Tabla N° 3.2  
Elaboración propia

En términos generales, s - encias en la percepción de los Directivos y trabajadores Administrativos respecto a la satisfacción de estos últimos, teniendo como puntos críticos los ítems recompensas por hacer bien el trabajo y reconocimientos por el trabajo realizado, los mismos que serían tomados en cuenta en la elaboración de la propuesta de mejora.

**Gráfico N° 3.7**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN GLOBAL DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN.



**FUENTE:** Tabla N° 3.2  
Elaboración propia

El promedio global de la satisfacción de los trabajadores administrativos respecto a estos siete componentes estudiados, por parte de los Directivos y trabajadores Administrativos es de satisfacción, con un calificativos de 19.64 y 18.5 respectivamente en una escala de 7 a 28.

### 3.2.2. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN.

En este segundo apartado se presentan los resultados respecto a la percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la presencia de los componentes de dirección estudiados y su relación con la



satisfacción de los trabajadores administrativos; utilizando en base a la encuesta aplicada, la siguiente escala.

**Tabla N° 3.3**  
ESCALA DE PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN

	Por Ítem	Promedio Global
Nunca	$\leq 1.00 \geq 1.75$	$\leq 6.00 \geq 10.50$
Casi nunca	$< 1.75 \geq 2.50$	$< 10.50 \geq 15.00$
Casi siempre	$< 2.50 \geq 3.25$	$< 15.00 \geq 19.50$
Siempre	$< 3.25 \geq 4.00$	$< 19.50 \geq 24.00$

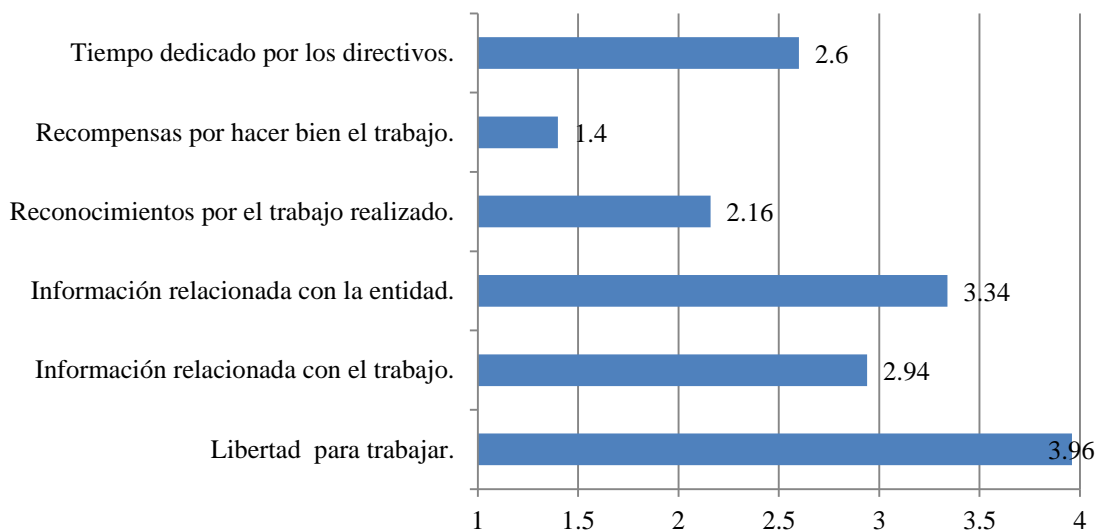
FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Directivos y Administrativos de la MPSP  
Elaboración propia

**Tabla N° 3.4**  
PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN

Ítem	Presencia de componentes	Directivos	Administ.
1	Libertad para trabajar.	3.28	3.96
3	Información relacionada con el trabajo.	3.24	2.94
5	Información relacionada con la entidad.	2.96	3.34
7	Reconocimientos por el trabajo realizado.	1.92	2.16
9	Recompensas por hacer bien el trabajo.	1.92	1.40
11	Tiempo dedicado por los directivos.	2.80	2.60
<b>PROMEDIO GLOBAL</b>		<b>16.12</b>	<b>16.40</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Administrativos y Directivos de la MPSP  
Elaboración propia

**Gráfico N° 3.8**  
PROMEDIO COMPARATIVO DE LA PERCEPCIÓN DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN.



FUENTE: Tabla N° 3.4  
Elaboración propia

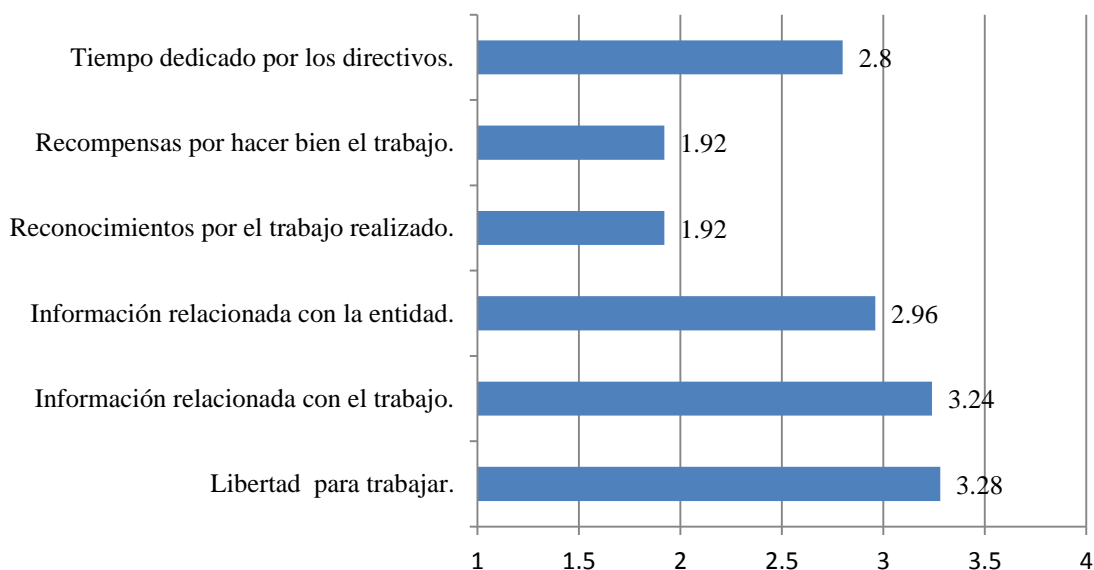
Respecto a la presencia del componente de dirección libertad para el trabajo los trabajadores administrativos manifiestan que este está presente siempre y le otorgan un calificativo promedio de 3.96; respecto a la información relacionada con el trabajo que desempeñan manifiestan que están presentes casi siempre con un promedio de 2.94; respecto a la retroalimentación y la información relacionada con la entidad manifiestan que está presente siempre otorgándoles un calificativo promedio de 3.34; el rubro reconocimiento por el trabajo realizado obtiene un calificativo promedio de 2.16, casi nunca, con una tendencia a nunca; el componente recompensa por hacer bien el trabajo obtiene un calificativo de 1.14 en el rango de nunca; finalmente, el rubro tiempo dedicado por los directivos obtiene un promedio de 2.60 en la escala de casi siempre.

Haciendo una ligera comparación con los resultados obtenidos en el apartado anterior, se observa que tanto las recompensas por hacer bien el

trabajo y reconocimientos por el trabajo realizado, son puntos que se han dejado de lado.

**Gráfico N° 3.9**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS RESPECTO A LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN.

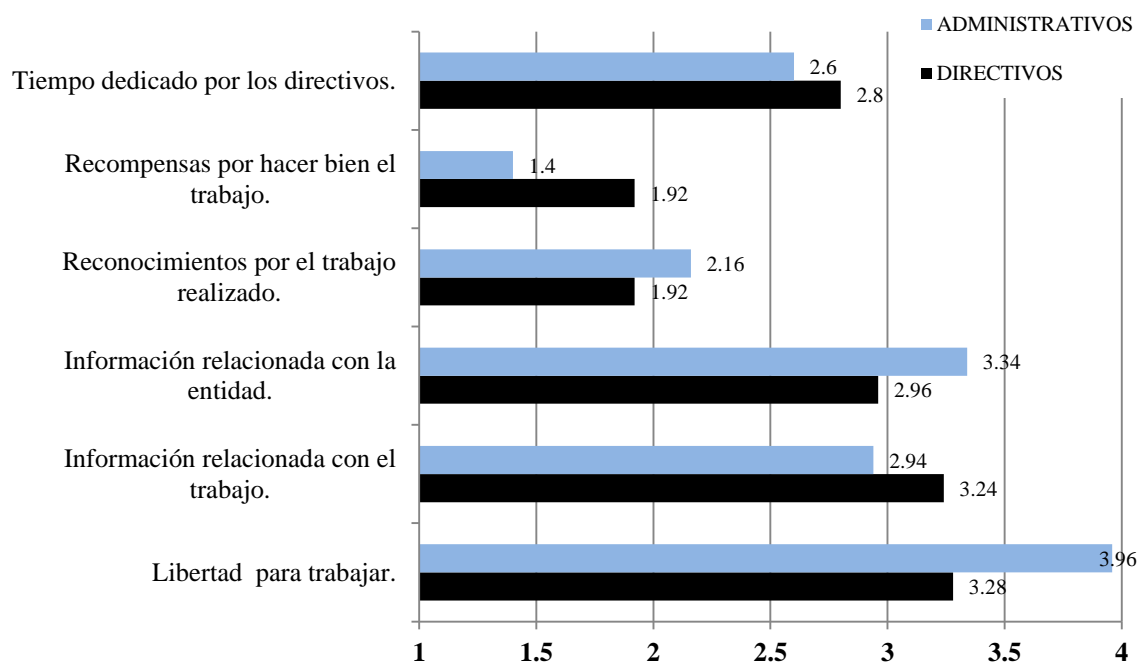


FUENTE: Tabla N° 3.4  
Elaboración propia

Respecto a la presencia de los componentes de dirección libertad para el trabajo los directivos manifiestan que éstos están presentes siempre, con tendencia a casi siempre, y le otorgan un calificativo promedio de 3.28, en cuanto a la información relacionada con el trabajo e información relacionada con la entidad le otorgan calificativos de 3.24 y 2.96 respectivamente, manifestando que están presentes casi siempre; respecto a los rubros reconocimiento por el trabajo realizado y recompensas por hacer bien el trabajo, obtienen calificativos promedios en el rango casi nunca con

1.92; y en cuanto a la retroalimentación le otorgan un promedio de 2.80 ubicándolo en el rango de casi siempre.

**Gráfico N° 3.10**  
COMPARATIVO DE PROMEDIOS DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN.



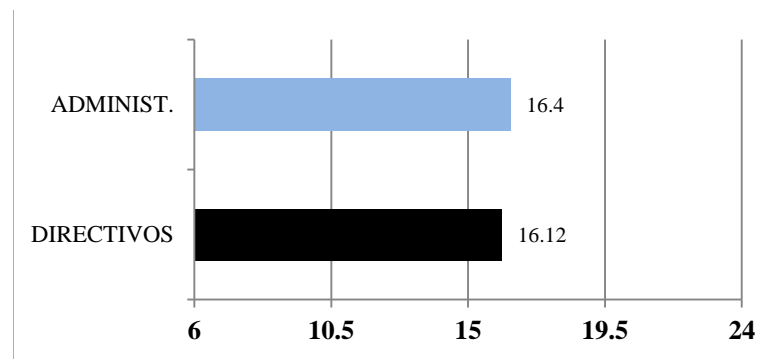
FUENTE: Tabla N° 3.4  
Elaboración propia

En términos generales podríamos concluir que se encontraron muchas concordancias en la percepción de los trabajadores administrativos y los directivos respecto a la presencia de los componentes de dirección estudiados, con una ligera variación en el rubro información relacionada con la entidad.

Es importante recalcar, además, que tanto directivos como trabajadores administrativos colocan en el rango de nunca o casi nunca a los rubros de reconocimiento por el trabajo realizado y recompensas por hacer bien el trabajo, los mismos que han venido siendo puntos críticos y cruciales en resultados anteriores.

### Gráfico N° 3.11

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN GLOBAL DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN



FUENTE: Tabla N° 3.4  
Elaboración propia

El promedio global alcanzado respecto a la presencia de los componentes de dirección estudiados, por parte de los administrativos y directivos se percibe que estos casi siempre están presentes, con calificativos promedios 16.40 y 16.12 respectivamente en una escala de 6 a 24; marcándose también en términos generales una diferencia mínima en la percepción entre trabajadores administrativos y directivos.

### 3.2.3. EVALUACIÓN DE LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN.

En este bloque se presentan la evaluación respecto a la percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción de los trabajadores administrativos por estos componentes.

**Tabla N° 3.5**

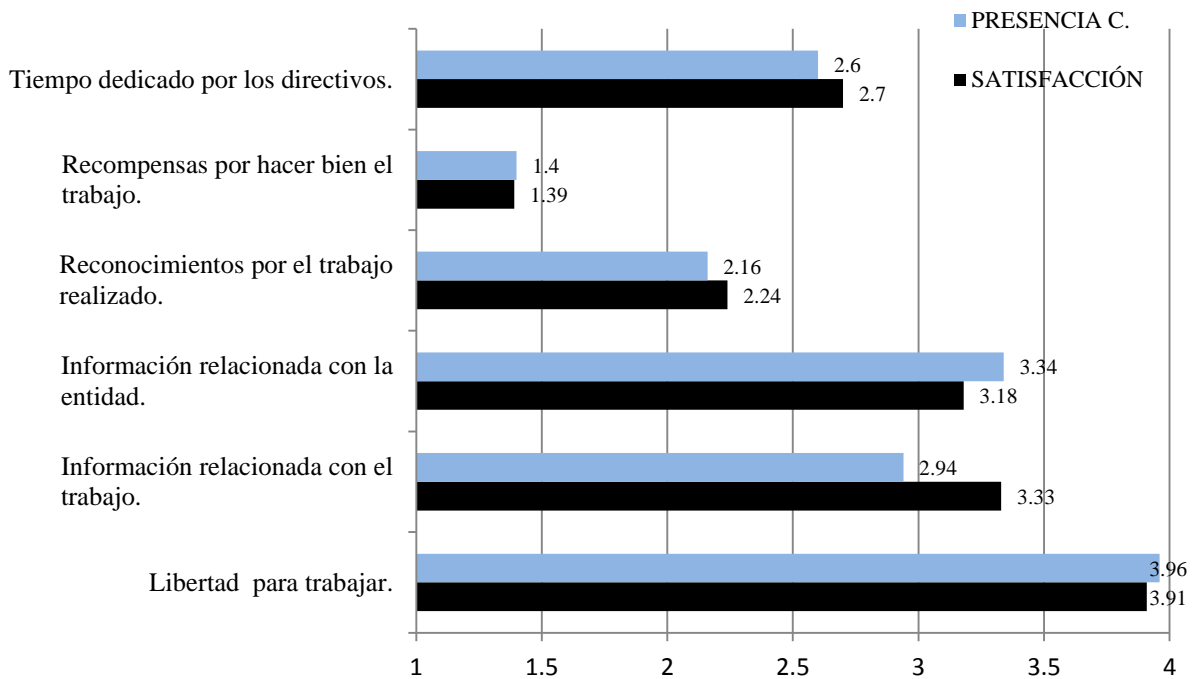
PERCEPCIÓN DE LA PRESENCIA DE LOS COMPONENTES DE DIRECCIÓN Y LA SATISFACCIÓN POR ESTOS COMPONENTES.

Ítem	COMPONENTES DE DIRECCIÓN	PRESENCIA C.	SATISFACCIÓN
1 – 2	Libertad para trabajar.	3.91	3.96
3 – 4	Información relacionada con el trabajo.	3.33	2.94
5 – 6	Información relacionada con la entidad.	3.18	3.34
7 – 8	Reconocimientos por el trabajo realizado.	2.24	2.16
9 – 10	Recompensas por hacer bien el trabajo.	1.39	1.40
11 – 12	Tiempo dedicado por los directivos.	2.70	2.60
<b>PROMEDIO GLOBAL</b>		<b>16.75</b>	<b>16.40</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a trabajadores Administrativos y Directivos de la MPSP  
Elaboración propia

**Gráfico N° 3.12**

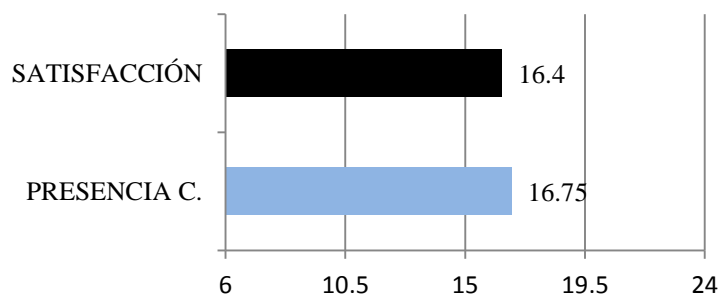
PERCEPCIÓN DE LA PRESENCIA DE LOS COMPONENTES DE DIRECCIÓN Y LA SATISFACCIÓN POR ESTOS COMPONENTES POR LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.



FUENTE: Tabla N° 3.5  
Elaboración propia

**Gráfico N° 3.13**

PERCEPCIÓN GLOBAL DE LA PRESENCIA DE LOS COMPONENTES DE DIRECCIÓN Y LA SATISFACCIÓN POR ESTOS COMPONENTES POR LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS.



FUENTE: Tabla N° 3.5  
Elaboración propia

En el gráfico N° 3.12, podemos apreciar que existe relación fundamental entre la percepción de la presencia de los componente de dirección y la satisfacción de los trabajadores administrativos de la MPSP, en el sentido que en los componentes cuya presencia es poco percibida existe poca satisfacción mientras que en los componentes que son percibidos con mayor presencia existe mayor satisfacción.

Observamos que nuevamente se ve reflejada la escasa presencia de factores como la de reconocimientos y recompensas, lo que a su vez genera poca satisfacción.

En el gráfico 3.13 se muestra el calificativo promedio de todos los componentes con promedios similares, en una escala de 6-24.

### 3.2.4. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

En este último apartado, se presentan la evaluación de la percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la productividad, utilizando en base a la encuesta aplicada, la siguiente escala de productividad:

**Tabla N° 3.6**  
ESCALA DE PRODUCTIVIDAD

	por Ítem	Promedio Global
Improductivo	$\leq 1.00 \geq 1.75$	$\leq 5.00 \geq 8.75$
Poco productivo	$< 1.75 \geq 2.50$	$< 8.50 \geq 12.50$
Productivo	$< 2.50 \geq 3.25$	$< 12.50 \geq 16.25$
Muy productivo	$< 3.25 \geq 4.00$	$< 16.25 \geq 20.00$

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Administrativos y Directivos de la MPSP  
Elaboración propia



**Tabla N° 3.7**

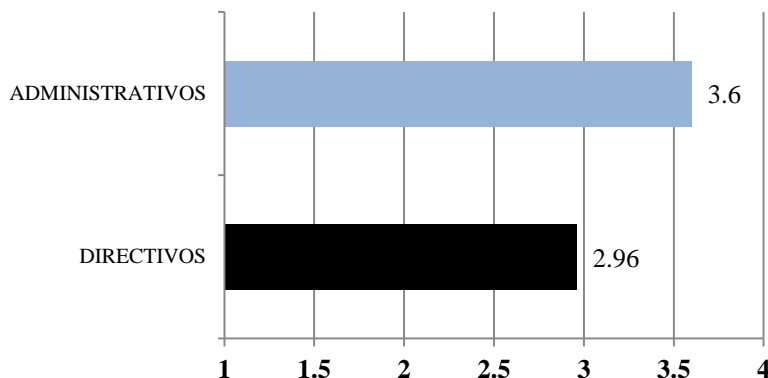
PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD.

Ítem	COMPONENTE DE PRODUCTIVIDAD	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS
16	Productivo por el ambiente de trabajo.	2.96	3.60
14	Logro de metas por dirección ejercida.	2.92	3.46
15	Aprovechamiento de recursos por la dirección ejercida.	3.00	3.66
17	Satisfacción por cumplir las metas	3.36	3.76
18	Satisfacción al aprovechar los recursos	3.36	3.46
<b>PROMEDIO GLOBAL</b>		<b>15.60</b>	<b>17.94</b>

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Administrativos y Directivos de la MPSP  
Elaboración propia

**Gráfico N° 3.14**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD POR EL AMBIENTE PROPORCIONADO POR EL DIRECTIVO.



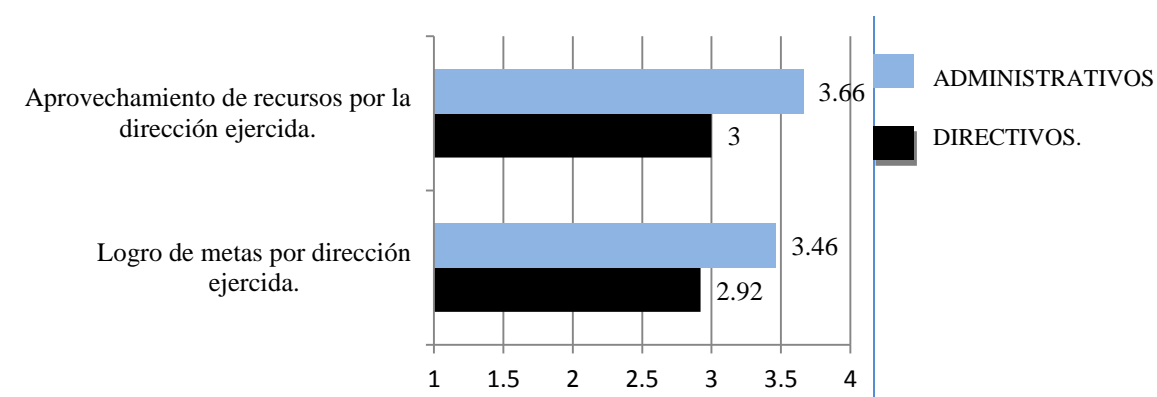
FUENTE: Tabla N° 3.7  
Elaboración propia

Respecto a la percepción de la productividad en función del ambiente proporcionado por el directivo, los trabajadores administrativos se consideran muy productivos con un calificativo promedio 3.60; del mismo modo los directivos perciben que sus trabajadores son productivos por el

ambiente que les proporcionan, pero con un calificativo promedio menor equivalente a 2.96.

**Gráfico N° 3.15**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y SUBORDINADO RESPECTO AL INTERÉS EN EL LOGRO DE METAS Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS DEBIDO AL LIDERAZGO EJERCIDO



FUENTE: Tabla N° 3.7  
Elaboración propia

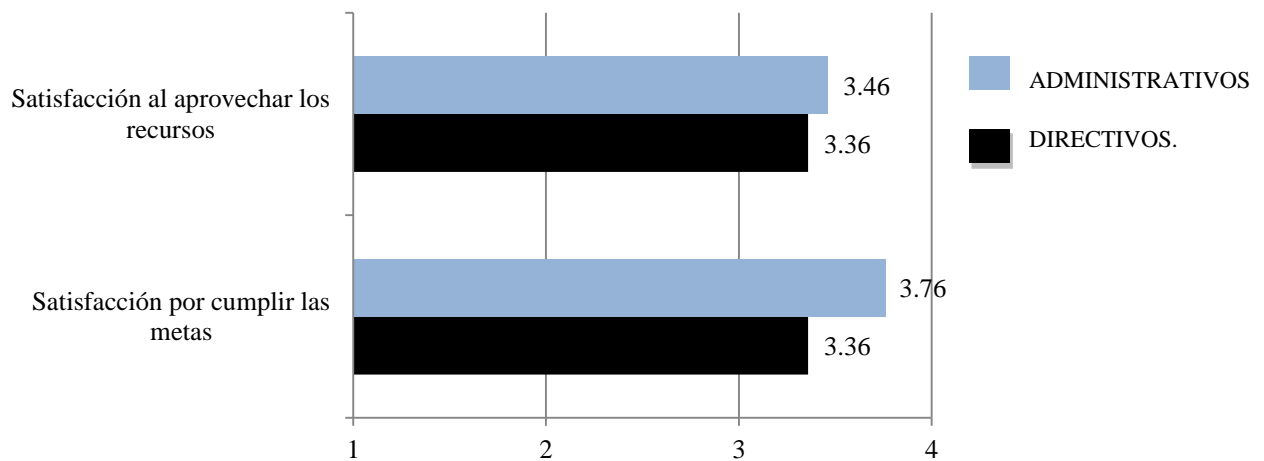
En cuanto a la percepción de la productividad por parte de los trabajadores administrativos, medida por el interés de éstos para alcanzar la productividad mediante el logro de las metas y el aprovechamiento de los recursos debido a la dirección ejercida, los trabajadores administrativos se consideran muy productivos calificando el aprovechamiento de recursos con un promedio de 3.66 y el logro de metas con 3.46.

Por su parte, los directivos, perciben que sus trabajadores administrativos son productivos por el liderazgo que ejercen sobre ellos, calificando el aprovechamiento de recursos con un promedio de 3.00 y el logro de metas

con 2.92, poniéndose de manifiesto una diferencia, respecto a la percepción de los trabajadores administrativos.

**Gráfico N° 3.16**

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN CON EL LOGRO DE METAS Y EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.

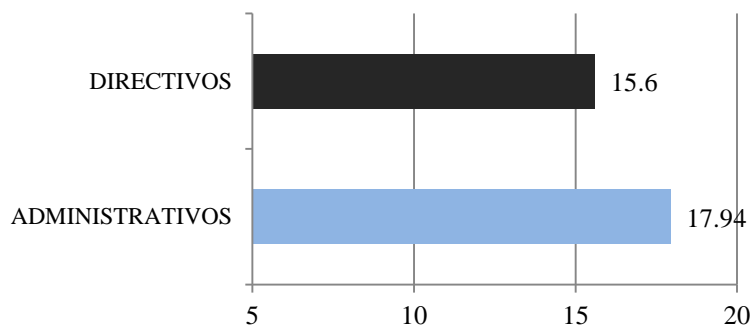


FUENTE: Tabla N° 3.7  
Elaboración propia

Los indicadores relacionados con el uso de los recursos y logro de metas son calificados con un promedio de 3.46 y 3.76 respectivamente, por los trabajadores administrativos, poniendo de manifiesto el grado de alta satisfacción por su productividad y con ello su percepción respecto a su productividad.

**Gráfico N° 3.17**

PROMEDIO GLOBAL DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD.



FUENTE: Tabla N° 3.7  
Elaboración propia

Respecto a la percepción global de la productividad, los trabajadores administrativos se consideran muy productivos con un calificativo promedio 17.94; del mismo modo, los directivos perciben que sus trabajadores son productivos, pero con un calificativo promedio menor equivalente a 15.60, (Calificado en una escala de 5 a 20).

Vemos que las diferencias están en los rubros; productivo por el ambiente de trabajo, logro de metas por la dirección ejercida y el aprovechamiento de recursos por la dirección ejercida.

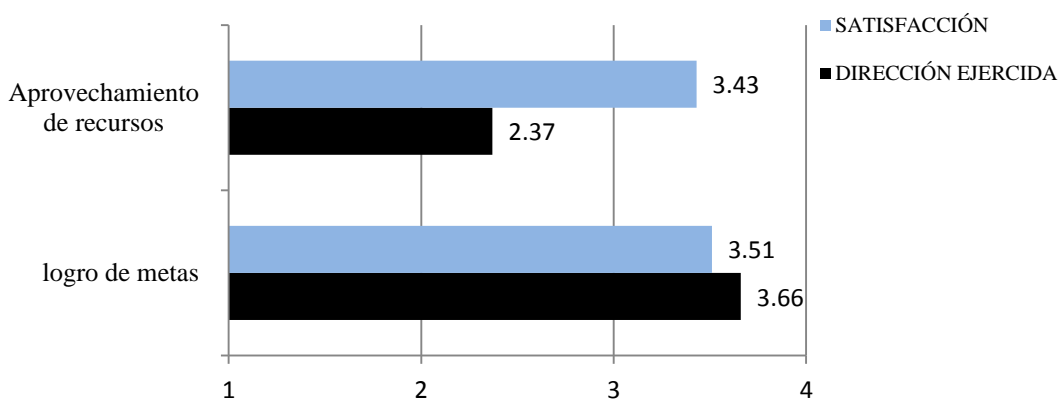
**Tabla N° 3.8**

COMPARATIVO PERCEPCIÓN DE PRODUCTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN EJERCIDA Y DE LA SATISFACCIÓN.

COMPONENTE	DIRECCIÓN EJERCIDA	SATISFACCIÓN
Logro de metas	3.66	3.76
Aprovechamiento de recursos	3.60	3.46

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Administrativos y Directivos de la MPSP  
Elaboración propia

COMPARATIVO PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS  
RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN EJERCIDA Y DE  
LA SATISFACCIÓN.



FUENTE: Tabla N° 3.8  
Elaboración propia

En función de la satisfacción, los trabajadores administrativos se consideran muy productivos con calificativos promedio de 3.43 y 3.66 respectivamente; en cuanto a la dirección ejercida perciben que son poco productivos en cuanto al aprovechamiento de recursos, pero muy productivos en cuanto al logro de metas.

Esta comparación, pone de manifiesto que la dirección ejercida por el directivo no influye en el aprovechamiento de recursos para ser productivos.

**Tabla N° 3.9**

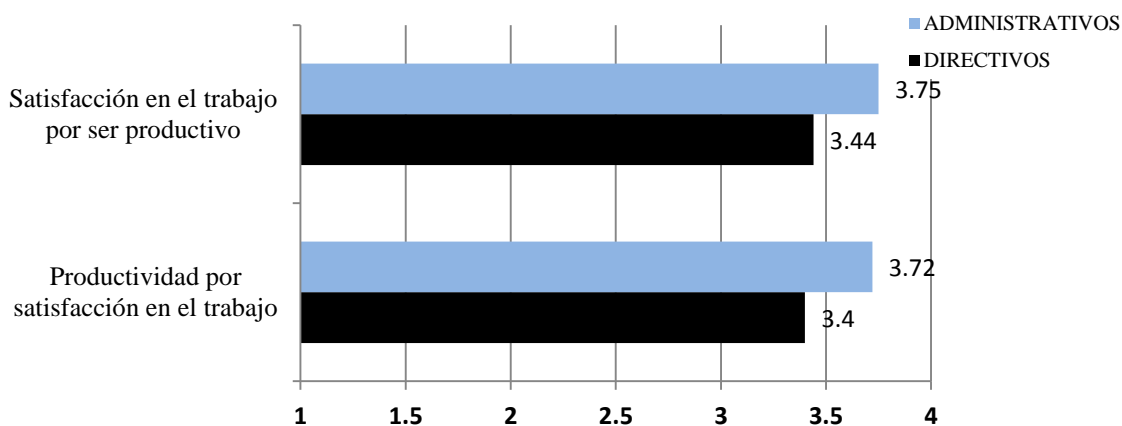
PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN

Ítem	COMPONENTE	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS
------	------------	------------	-----------------

19	Productividad por satisfacción en el trabajo	3.40	3.72
20	Satisfacción en el trabajo por ser productivo	3.44	3.75

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores Administrativos y Directivos de la MPSP  
Elaboración propia

PROMEDIO DE LA PERCEPCIÓN DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS RESPECTO A LA SATISFACCIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN FUNCIÓN DE LA PRESENCIA DE UNA VARIABLE EN LA OTRA



FUENTE: Tabla N° 3.9  
Elaboración propia

El promedio de la percepción de trabajadores administrativos respecto a la productividad como consecuencia a la satisfacción en el trabajo es de 3.72, y debido a la satisfacción en el trabajo es de 3.75, ubicándose en la escala de muy productivo.

Para los directivos los trabajadores administrativos son muy productivos porque están satisfechos en su trabajo y también están satisfechos en su trabajo por ser productivos (calificativos promedio de 3.40 y 3.44 respectivamente).

### 3.3. HOJA RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se presentan el resumen de los resultados obtenidos en cada uno de los cuatro apartados estudiados, siendo como sigue:

A. Percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la presencia de componentes de dirección.

- Tanto directivos como trabajadores administrativos perciben que estos últimos se encuentran en la escala de muy satisfechos en cuanto a libertad otorgada para trabajar, con promedios de 3.32 y 3.91 respectivamente.
- En cuanto a la percepción de la satisfacción de los trabajadores administrativos debido a la información relacionada con el trabajo, existe una pequeña variación en la percepción de los directivos quienes la califican con un promedio de 3.08 en la escala de satisfechos, los trabajadores administrativos con promedio de 3.33 en la escala de muy satisfechos, esto conlleva a pensar que los trabajadores administrativos se conforman y sienten que la información que se les brinda es la adecuada, por otro lado, los directivos perciben que la información que otorgan no es la adecuada o es la suficiente, puede deberse en muchos casos a que manejan información confidencial que de alguna manera podrían variar el trabajo de los administrativos al conocerla. Por otro lado el factor información relacionada con la entidad, tanto trabajadores administrativos como

directivos perciben que estos últimos se sienten satisfechos, con promedios de 3.18 y 2.72 respectivamente.

- Uno de los puntos críticos que revela el estudio, es el ítem de reconocimientos por el trabajo realizado, pues tanto directivo como administrativos perciben que los últimos se encuentran poco satisfechos. Algo parecido sucede con el factor recompensas por hacer bien el trabajo, los directivos perciben que sus administrativos se encuentran poco satisfechos, mientras que los administrativos aseguran sentirse insatisfechos, con promedios de 1.80 y 1.39 respectivamente. Ambos puntos son considerados como críticos, y deben tomarse en cuenta para realizar acciones de mejoría.
- En cuanto al tiempo dedicado por los directivos, ambos perciben que los trabajadores administrativos están satisfechos con promedios de 2.70 y 2.80, al igual que con el factor ambiente de trabajo, el cual tanto administrativos como directivos perciben que los primeros están satisfechos, con promedios de 2.90 y 2.80 respectivamente.

B. Percepción de directivos y trabajadores administrativos respecto a la presencia de componentes de dirección.

- Directivos y administrativos perciben que el componente libertad para trabajar siempre está presente, evaluándolo con promedios de 3.28 y 3.96 respectivamente.
- Tanto directivos como trabajadores administrativos perciben que el componente información relacionada con el trabajo casi siempre está presente para los trabajadores administrativos, con promedios de 3.24 y



2.94 respectivamente; de igual modo los directivos perciben el componente de información relacionada con la entidad, con promedios de 2.96 y los trabajadores administrativos con promedios de 3.34 en la escala de siempre están presentes.

- En cuanto a reconocimientos por el trabajo realizado con los directivos y trabajadores administrativos perciben que los trabajadores administrativos casi nunca perciben la presencia de este componente, con promedios de 1.92 y 2.16 respectivamente. De igual modo los directivos perciben que recompensas por hacer bien el trabajo casi nunca están presentes con promedio 1.92 y trabajadores administrativos dicen que nunca está presente con promedio de 1.40, lo que conlleva a identificar estos componentes como puntos críticos.
- El tiempo dedicado por los directivos es percibido con 2.80 por los directivos en la escala de casi siempre, y 2.60 por los administrativos en la escala de casi siempre.

C. Evaluación de la presencia de componentes de dirección y su relación con la satisfacción.

- La presencia del componente libertad para trabajar siempre está presente con promedio de 3.91 y la satisfacción de los administrativos por su presencia es de muy satisfechos con promedio de 3.96.
- Componente información relacionada con el trabajo obtienen un promedio de 3.33 lo que quiere decir que siempre está presente, y debido a esta presencia los trabajadores administrativos se encuentran satisfechos con promedio de 2.94. en cuanto al componente información relacionada con la

entidad, casi siempre está presente con promedio de 3.18, y debido a esta presencia los trabajadores administrativos están muy satisfechos con promedio de 3.34.

- El componente reconocimiento por el trabajado realizado, este casi nunca está presente con promedio de 2.24, generando poca satisfacción (2.16) en los trabajadores administrativos. Algo similar sucede con el componente recompensas por hacer bien el trabajo, que nunca está presente (1.39), lo que genera insatisfacción por parte de los administrativos con promedio 1.40.
- El tiempo dedicado por los directivos casi siempre está presente con promedio de 2.70, generando satisfacción en los administrativos con promedio de 2.60.
- El promedio global es que estos factores casi siempre (16.75) están presentes, ocasionando satisfacción en los administrativos con promedio de 16.40.

#### D. Evaluación de la percepción de la productividad

- Los directivos perciben que sus trabajadores administrativos son productivos por el ambiente de trabajo con promedio de 2.96, y los trabajadores administrativos dicen ser muy productivos con promedio de 3.60.
- En cuanto al logro de metas por la dirección ejercida, los directivos perciben que sus trabajadores administrativos son productivos y los trabajadores administrativos dicen ser muy productivos (3.46).

- En cuanto al aprovechamiento de recursos por la dirección ejercida, los directivos perciben que los administrativos son productivos (3.00), y los administrativos dicen ser muy productivos con promedio de 3.66.
- los directivos perciben que los administrativos son muy productivos debido a la Satisfacción por el cumplimiento de metas, de igual modo los trabajadores administrativos se perciben muy productivos con promedio de 3.76.
- los directivos dicen que los administrativos son muy productivos con promedio de 3.36, debido a la satisfacción por el aprovechamiento de recursos, de igual manera los trabajadores administrativos se perciben muy productivos con 3.46 de promedio.
- El promedio global, los directivos perciben a sus trabajadores administrativos como productivos con promedio de 15.60 y los trabajadores administrativos se perciben muy productivos con promedio de 17.94.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS**



## RESUMEN

Partiendo de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, acogemos a esta propuesta aquellos puntos críticos relevantes, con la finalidad de mejorar la percepción sobre la productividad y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y directivos de la Municipalidad Provincial de San Pablo. Como puntos críticos relevantes tenemos: recompensas por hacer bien el trabajo y, reconocimiento por el trabajo realizado. Ambos son el punto a tratar en el presente capítulo.

En el sector estatal estos programas de reconocimientos y recompensas no son muy usuales, existen muchas restricciones expresas en normativas vigentes a las cuales las instituciones están obligadas cumplir, pues son las reglas de juego. Así mismo, tengamos en cuenta que existen muchas formas de recompensar y reconocer a los empleados, algunos involucran más costos que otros, pero siempre hay uno que se pueda adecuar al tipo de institución que deseemos.

Para efectos del siguiente programa se menciona como principal supuesto, la disponibilidad presupuestal otorgada por la oficina de presupuesto, afectada a la fuente de financiamiento recursos directamente recaudados, debido a que son más flexibles en términos de ejecución. En cuanto a *recompensas*, se propone otorgar una remuneración adicional a los trabajadores que alcancen los cinco (05) puntajes más altos luego de ser evaluados y el trabajador con el más alto puntaje podrá ser promovido a través de un

ascenso, siempre y cuando exista un puesto libre a ser ocupado. En cuanto a *reconocimientos*, se considera emitir resoluciones de felicitación a los diez (10) trabajadores con los más altos puntajes.

Para efectos del programa, se propone formar un comité de evaluación, el mismo que llevará a cabo todo el proceso de evaluación de desempeño, garantizando legitimidad y objetividad. Se describe, además, el proceso de evaluación que básicamente consta en la aplicación de una ficha de evaluación complementada con entrevistas, en los anexos del presente trabajo, se adjunta la propuesta de ficha de evaluación.

#### **4.1. Objetivo**

Generar en el trabajador sentido de pertenencia y compromiso hacia la Institución para el logro de sus objetivos organizacionales, a través de la implementación de un programa de reconocimientos y recompensas.

#### **4.2. Estrategias a emplear:**

- Llevar a cabo un proceso de evaluación de personal efectivo, con el fin de identificar a los diez (10) trabajadores con los más altos puntajes, los mismos que serán beneficiados con algún reconocimiento y/o recompensa.
- Definir las recompensas y/o reconocimientos a ser otorgados por parte de la Municipalidad a los diez (10) mejores trabajadores.
- Diseñar un instrumento de evaluación de personal que permita obtener información real y objetiva sobre el desempeño del personal, la misma que se aplicará cada año.

- Designar un comité evaluador, quien tenga a su cargo ejecutar el proceso de evaluación del personal de la Municipalidad y por ende definir de manera certera a los acreedores a los reconocimientos y/o recompensas ofertadas.

#### **4.3. Supuestos:**

- La oficina de presupuesto emite la disponibilidad presupuestal respectiva, para el otorgamiento de recompensas, con cargo a recursos directamente recaudados (RDR) de la Municipalidad.
- Tanto el titular del pliego como la más alta autoridad administrativa (Gerente Municipal), muestran interés ante el programa de reconocimientos y recompensas, y se sienten comprometidos con ejecutarlo con veracidad y en el tiempo programado.
- Los trabajadores que serán parte de la evaluación, muestran interés por lograr ser uno de los cinco premiados, por lo que están dispuestos a ser parte del presente programa.

#### **4.4. Definiciones:**

Solo para efectos del presente programa, se entenderá por:

- *Comisión evaluadora:* es la comisión designada mediante Resolución de Alcaldía, cuya responsabilidad es organizar, fiscalizar y dar seguimiento al proceso de evaluación del desempeño del personal, a fin de identificar a los acreedores reconocimientos y recompensas a otorgarse.

- *Evaluador*: el jefe inmediato superior del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es).
- *Ficha de evaluación*: el instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el cual está integrado por los siguientes apartados: funciones principales y/o actividades que se desempeñan, establecimiento de metas, factores a evaluar, comentarios del evaluado, comentarios del evaluador y firma autógrafa de los participantes en el proceso de evaluación.
- *Factores de evaluación*: el conjunto de 12 factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades, así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas.
- *Meta*: la expresión cuantificable de los objetivos por alcanzar en un área o unidad, dentro de un periodo determinado.
- *Personal evaluado*: todos los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Pablo, sin importar la modalidad contractual.
- *Portafolio de evidencias*: la documentación que contiene toda la información respecto al historial de desempeño del servidor público dentro del área laboral, dependencia o entidad.
- *Recompensas*: los trabajadores que alcancen los cinco (05) puntajes más altos se harán acreedores a una remuneración adicional y de manera excepcional a propuesta de la comisión evaluadora, del responsable de Recursos Humanos y Jefe de la Unidad de Presupuesto, el trabajador con el más alto puntaje podrá



ser promovido a través de un ascenso. (siempre y cuando estén dentro del rango de muy bueno y exista puesto disponible).

- *Reconocimientos*: estos no representan costos fuertes, por lo que se considerará emitir resoluciones de felicitación a los diez (10) trabajadores con los más altos puntajes.
- *Retroalimentación*: la acción en la que el evaluador proporciona información sustentada al personal evaluado, con el fin de lograr un proceso de mejora continua.
- *Sistema de evaluación del desempeño*: el conjunto de elementos teóricos y metodológicos, que permiten realizar valoración objetiva del desempeño laboral del personal evaluado bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y valoración de factores de actitud y aptitud.

#### **4.5. Ámbito de aplicación**

El presente programa de reconocimientos y recompensas será de aplicación para los trabajadores de todas las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de San Pablo. El mismo que se aplicara una vez al año, específicamente en el segundo semestre, en el cual se podrá ya evaluar cumplimiento de metas.

#### **4.6. Responsables de la aplicación del presente programa**

El responsable de la aplicación del presente programa será el Titular de la Municipalidad Provincial de San Pablo, quien puede delegar esta facultad al responsable de la Oficina de Recursos Humanos, mediante una resolución.

#### 4.7. Comisión Evaluadora

Es el encargado de cumplir y aplicar el presente programa y su metodología. Con el objeto de fortalecer su sistema de administración y desarrollo de personal, deberán implementar medidas orientadas a consolidar la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, así como presentar a la Gerencia Municipal y ante Consejo, los resultados que se obtengan y el impacto que pueden producir en las actividades que desempeña su personal, en el mes de noviembre.

La comisión verificará la definición de metas del personal evaluado y lo hará constar en el acta de la sesión en que se informe lo conducente.

Para determinar a los ganadores de estímulos, únicamente deberán considerar el resultado de la ficha de evaluación del desempeño que se le haya aplicado al personal evaluado.

Darán validez oficial a la ficha de evaluación del desempeño, a través de las firmas autógrafas del jefe inmediato del evaluado, del evaluador y la del propio personal evaluado.

**NOTA:** El comité de evaluación deberá:

- \* Determinar, a través del Secretario, el diseño de las características y contenido de la convocatoria para la selección de candidatos a obtener los estímulos y recompensas, en la forma y términos establecidos por el presente programa y con base en los criterios que juzgue pertinente aplicar.

- \* Los requisitos para la presentación de candidatos a la obtención de estímulos y recompensas ante el Comisión Evaluadora, especificando la fecha límite de recepción de expedientes e indicando que las propuestas de candidatos podrán ser presentadas por los superiores jerárquicos (los que tienes subordinados a su cargo), los representantes sindicales o por los propios compañeros de trabajo.

#### **4.7.1. Integración de la Comisión Evaluadora**

La Comisión Evaluadora se instalará durante el mes de mayo de cada año y se integrará por:

- El Titular de la entidad, quien la presidirá y tendrá voz y voto;
- El Subgerente de Recursos Humanos o Equivalente (quien hará las veces de secretario)
- El Gerente Municipal o Equivalente;
- El Contralor Interno o equivalente;
- El Gerente de Planificación y Presupuesto;
- Un representante sindical de la municipalidad.

#### **4.8. Metodología para la evaluación del desempeño**

La presente metodología tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño un conjunto de elementos que les permita

llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la selección de candidatos para el otorgamiento de reconocimientos y recompensas.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento de medición una “ficha de evaluación de desempeño”, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación; asimismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada trabajador público.

4.8.1. **La ficha de evaluación de desempeño**, se integra por 7 apartados:

**A. En el primer apartado,**

Se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.

**B. En el segundo apartado,**

Se describirán las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.

**C. En el tercer apartado,**

Se programarán cuatro metas que deberán ser cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los empleados públicos bajo su mando. Los indicadores de medición de “Resultados y Oportunidad” serán utilizados para la evaluación de metas en el desempeño del personal y permitirán al empleado público tener la

posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y, tanto a él como al jefe inmediato, les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

### **Procedimiento para la definición de metas**

El proceso de definición de metas consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área y por ende al logro de los objetivos institucionales, en un periodo anual.

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la entidad.

Derivado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente de la naturaleza del trabajo que tengan que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, se ha estructurado el siguiente método que facilitará el establecimiento y definición de dichas metas; razón por la cual, deberán cubrirse las etapas aquí establecidas.

#### **a) Etapa I**

Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.

- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Procedimientos que deben mejorarse de manera inmediata.

**b) Etapa II:**

Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia.
- Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión.

**c) Etapa III**

Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.

- Identificar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- Determinar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

**d) Etapa IV**

Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

## e) Etapa V

### Establecimiento de metas

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- Establezca cada meta de manera precisa y cuantificable.
- Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
  - \* Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
  - \* Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
  - \* Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
  - \* Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
- Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.



- Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr.

En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia Unidad.

- Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

#### **Tabla N° 4.1**

#### **INDICADORES A EVALUAR EN BASE A RESULTADOS Y OPORTUNIDAD**

INDICADORES A EVALUAR	
Resultados	Oportunidad
Se refiere al número de metas comprometidas y cumplidas, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Se refiere a la determinación de las metas comprometidas en un tiempo determinado y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

FUENTE: Elaboración propia

El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 12.5 puntos y, si el empleado público cumple con el 100% de las metas, el puntaje total ascenderá a 50 puntos, que significará el 50% de la calificación total del trabajador, de acuerdo con la siguiente escala:

**Tabla N° 4.2**

INDICADORES A EVALUAR EN BASE A RESULTADOS Y OPORTUNIDAD

RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO
8.5 puntos	7.0 puntos	6 puntos	0 puntos	4 puntos	3.5 puntos	3 puntos

FUENTE: Elaboración propia

### E. En el cuarto apartado

Se incluyen 12 factores relativos a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas. Es importante mencionar que tanto para la evaluación de

los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones.

El valor máximo de cada factor será de 4 puntos; cabe señalar que en el caso de los factores de "calidad del trabajo" y "trabajo en equipo" la puntuación máxima será de 5, por lo que si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a 50 puntos, y representará el otro 50% de la calificación total del servidor público.

#### **F. En el quinto apartado**

De la cédula, denominado “comentarios del personal evaluado”, el personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

#### **G. En el sexto apartado**

Denominado "Comentarios del evaluador", el responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

#### **H. En el séptimo apartado,**

Con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la ficha de evaluación del desempeño, las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

#### **4.8.2. Entrevista de evaluación**

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.
- La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal.

#### **Sugerencias para la entrevista**

- Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.
- Conclusión de la Entrevista
- Finalice la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

#### **4.8.3. Reporte de Evaluación**

El formato para el reporte de la evaluación de cumplimiento de objetivos no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El evaluador deberá requisitar el apartado de comentarios correspondiente con la finalidad de dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del año.

#### **Calificación del cumplimiento de metas**

Para calificar el grado de cumplimiento que ha tenido el evaluado para cada una de las metas, se deberán considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué grado de cumplimiento real de las metas alcanzó el servidor público?
- ¿Qué efectividad han tenido las contribuciones del empleado cuando el cumplimiento final de la meta estaba fuera de su control?
- ¿Qué tan bien se cubrieron las metas?
- ¿Existieron factores externos o fuera del control del empleado que afectaron el cumplimiento de las metas?

Una vez consideradas estas preguntas y posterior a su discusión con el empleado, el evaluador deberá calificar cada una de las metas.

### **Evaluación de Factores**

A diferencia de la sección anterior, donde se calificó el cumplimiento de metas, detallando las tareas clave alcanzadas por el empleado, en el apartado de evaluación de factores se calificarán y comentarán conocimientos, habilidades y características personales. El calificar estos factores dará al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.

La evaluación de factores se llevará a cabo mediante la calificación de: conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida,

iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua.

### **Integración de la calificación global y comentarios finales**

#### **Integración de la calificación global**

El resultado global de la evaluación del desempeño corresponderá a la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas y de factores. La calificación del cumplimiento de metas constituye 50% del resultado global y la de factores el otro 50%; por lo tanto, el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{[Calificación del} & & & & \text{[Calificación de} & & \text{Calificación} \\ \text{cumplimiento de metas]} & + & & & \text{factores]} & = & \text{global} \end{array}$$

Es recomendable que con el conocimiento y acuerdo del Secretario del Comité de Evaluación, el jefe y el personal a su cargo sujeto a la evaluación, se reúnan periódicamente para analizar el progreso del grado de cumplimiento de las metas programadas y, en su caso, proceder a realizar la adecuación correspondiente.

El resultado del análisis de las fichas de evaluación del desempeño será una fuente de información primaria en el momento en que se desarrolle la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación anual.

En este contexto, el puntaje final que cada servidor público haya obtenido como resultado del proceso de evaluación podrá presentar, por ejemplo, entre otros los siguientes casos:

<b>A</b>	<b>B</b>
Metas = 39	Metas = 45.5
Factores = 45	Factores = 48.
<b>Puntos = 84</b>	<b>Puntos = 93.5</b>

De esta manera, los servidores públicos que hayan obtenido estos resultados deberán estar ubicados dentro de los siguientes rangos de puntuación:

- De 90 a 100 Puntos Muy Bueno (MB)
- De 76 a 89 Puntos Bueno (B)
- De 70 a 75 Puntos Regular (R)
- De 60 a 69 Puntos Deficiente (D)

El puntaje máximo obtenido en la ficha de evaluación del desempeño es el único parámetro que permitirá determinar a los ganadores de estímulos, dicho puntaje deberá estar dentro del rango de 90 a 100 puntos; sin embargo, es importante destacar que, en el supuesto de que algunos servidores públicos tengan igual número de puntos, el primer criterio de desempate será la puntualidad y asistencia registradas así como las licencias y permisos obtenidos y, en última instancia los resultados de las evaluaciones previas obtenidas.



## **CONCLUSIONES**

1. De la investigación se pudo determinar que los factores o elementos que caracterizan los niveles de satisfacción en el trabajo, según la percepción de directivos y administrativos de la MPSP, son: libertad para trabajar, información

disponible, retroalimentación, ambiente de trabajo y dirección ejercida, mientras que los factores: reconocimientos y recompensas recibidas reflejan cierto grado de insatisfacción en los trabajadores de la MPSP. Respecto a los factores que caracterizan los niveles de productividad tenemos: disponibilidad de recursos, cumplimiento de metas y optimización de recursos, los mismos que se perciben como productivos y muy productivos, según el estudio realizado.

2. Del estudio realizado se puede concluir los niveles de satisfacción y niveles de productividad laboral en la MPSP, siendo de la siguiente manera:

En la escala de satisfacción, los niveles identificados son: muy satisfechos, satisfechos, poco satisfechos e insatisfechos; la percepción de la satisfacción laboral por parte de los directivos, ubican en el nivel de muy satisfechos, al factor libertad para trabajar, los administrativos también ubican al mismo factor en la misma escala, sumando al factor información relacionada con el trabajo. En el nivel de satisfechos, los directivos ubican los factores: información relacionada con el trabajo y con la entidad, tiempo dedicado por los directivos y ambiente de trabajo; por su lado, los trabajadores administrativos también ubican en esta escala a estos últimos tres factores. En el nivel de poco satisfechos, los directivos ubican en esta escala los factores: recompensas y reconocimientos por el trabajo realizado, este último factor, también, es considerado en la escala de poco satisfechos por los administrativos. En la escala de insatisfechos únicamente se ubica al factor reconocimientos por hacer bien el trabajo, según la percepción de trabajadores administrativos. En este sentido, se consideró como puntos críticos los factores de reconocimientos y recompensas recibidas.

En la escala de productividad, los niveles identificados son: muy productivo, productivo, poco productivo, improductivo. En la escala de muy productivos, los directivos ubican los factores: cumplimiento de metas y aprovechamiento de recursos; en la misma escala los trabajadores administrativos ubican a los mismos factores, sumando los factores de ambiente de trabajo, logro de metas por la dirección ejercida y aprovechamiento de recursos. Por último, en la escala de productivos, los directivos ubican en esta escala los factores: ambiente de trabajo, logro de metas y aprovechamiento de recursos.

3. Los factores o elementos que tienen mayor incidencia en los niveles de satisfacción en el trabajo son: libertad para trabajar, información relacionada con la entidad y con el trabajo, tiempo dedicado por el directivo para la retroalimentación, ambiente de trabajo. los factores reconocimientos y recompensas recibidas, considerados como puntos de insatisfacción por su escasa o nula presencia, por ahora juegan en contra de la satisfacción laboral, pero al darle otro sentido tomará mayor incidencia. Por otro lado, los factores que tienen mayor incidencia en los niveles de productividad son: ambiente de trabajo propiciado, logro de metas por la dirección ejercida y aprovechamiento de recursos.
4. Del resultado del estudio realizado, se identificaron dos factores críticos, mostrándose escasa o nula presencia, estos son: reconocimientos y recompensas recibidas, por lo que en el capítulo IV se procedió a elaborar una propuesta de programa de reconocimientos y recompensas a ser aplicadas en la Municipalidad Provincial de San Pablo, siguiendo con los lineamientos y teniendo en cuenta las austeridades y limitantes legales existentes en el sector público por la normativa vigente.

### **RECOMENDACIONES**

1. Realizar estudios de satisfacción laboral y evaluación del clima organizacional que permitan implementar programas de mejoramiento en la gestión municipal, que a su vez favorezca la satisfacción en el trabajo y la productividad de sus trabajadores administrativos, mediante la creación de un ambiente de trabajo físico e intangible propicio para tal efecto.

2. Implementar y evaluar políticas de recompensas y reconocimientos que refuercen el trabajo de los directivos y trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de San Pablo, como aporte a ello, en el Capítulo IV del presente trabajo se propone un “Programa de reconocimientos y recompensas”.
3. Desarrollar programas en los que se establezcan los lineamientos para el logro de las metas y el aprovechamiento de recursos utilizados para la realización de las tareas, dado que estos dos aspectos están directamente relacionados con la productividad de los trabajadores administrativos.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1992) Psicología Industrial. México: Trillas
- BUNGE, Mario (1973). Investigación científica. Barcelona, España: Editorial Ariel.

DAVIS, K. Newstrom D. (1999). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.

DESSLER, Gary (1989). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México. Prentice Hall.

DESSLER, Gary (1991). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall

GONÇALVES Alexis P. (2001). Dimensiones Del Clima Organizacional. Versión electrónica <http://www.educadormarista.com>. Recuperado el 4 Oct. 2010. 19:25:25 GMT.

GORDON, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional*, 5.º Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.

GUILLÉN G. Carlos, GUIL B. Rocío. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Madrid: McGraw Hill Interamericana.

MADDUX Robert B. (1997). *Evaluación efectiva del desempeño*. México. Trillas.

NASH, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.

PEIRÓ, J. M. (1996). *Satisfacción laboral, en Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Ed. Síntesis.

ROBBINS, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

TORRES, B. Colonibol. (1995). *Metodología de la investigación científica*. Perú: Editorial San Marcos.

INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS BANCARIAS.  
<http://www.iberfinanzas.com/index.php/I/interes-teoria-de-la-productividad.html>

GESTIOPOLIS.COM: *Likert y su aportación con respecto al clima organizacional.* <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN I CON CERTIFICACIÓN SEEL.  
[http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_4.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_4.htm)

MONOGRAFÍA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.  
<http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL: *Retrospectiva sobre sus formas de análisis.* <http://www.jstor.org/discover/>

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.  
<http://www.pucp.edu.pe/>

QUEDELIBROS.COM: *Libro de Hernández Sampieri Roberto.*  
<http://www.quedelibros.com/libro/42867/Metodologia-De-La-Investigacion.html>

REVISTA DE PSICOLOGÍA: *Satisfacción Laboral y Productividad.*  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

SLIDESHARE: *Escala de Likert.* <http://www.slideshare.net/carol30001/escala-likert>

SLIDESHARE. *Tipos y diseño de investigación.*  
<http://www.slideshare.net/ggsradas/tipos-y-diseos-de-investigacion>

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES.  
[http://www.uces.edu.ar/biblioteca/manual\\_citas.php](http://www.uces.edu.ar/biblioteca/manual_citas.php)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA. Escuela de Postgrado UNC.  
*Directiva para el asesoramiento y el levantamiento de observaciones de la sustentación del proyecto de tesis y de la tesis.*  
<http://www.epgunc.com/COMUNICADOS/DIRECTIVA%20001-EPG->



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

<http://www.unmsm.edu.pe/>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARCOS: *Tesis post grado.*

<http://www.odontomarketing.com/libro01.pdf>

UNIVERSIDAD DE ALCALA: *El Capital y la teoría de la productividad marginal.* <http://www2.uah.es/econ/hpeweb/capitalt/clark.htm>



## ANEXOS

### ANEXO 01. CUESTIONARIO (Dirigido a Directores):

A. Datos Generales:

Oficina: ..... Nivel de estudios:

Sin estudios ( ), Primaria ( ), Secundaria ( ), Superior N.U. ( ), Superior U. ( ).

- B. Indique con una X el grado en que usted cree que las siguientes declaraciones describen su relación con sus trabajadores administrativos, teniendo en cuenta la siguiente escala: 1: Nunca, 2: Casi Nunca, 3: Casi Siempre, 4: Siempre.

Declaraciones	1	2	3	4
1. Doy libertad a mis trabajadores administrativos para trabajar.				
2. Mis trabajadores administrativos se sienten satisfechos con la libertad que les doy para trabajar.				
3. Proporciono a mis trabajadores administrativos información relacionada con el trabajo que realizan.				
4. Mis trabajadores administrativos se sienten satisfechos con la información que les doy relacionada con su trabajo.				

5. Doy a mis trabajadores administrativos información relacionada con la entidad.				
6. Mis trabajadores administrativos se sienten satisfechos con la información que les doy relacionada con la entidad.				
7. Promuevo que se otorguen reconocimientos a mis trabajadores (halagos, estímulos, premios), por el trabajo que realizan.				
8. Mis trabajadores administrativos se sienten satisfechos con los reconocimientos (halagos, estímulos, premios) que reciben por hacer bien su trabajo.				
9. Promuevo que se otorguen recompensas a mis trabajadores (promociones, aumentos de sueldo), por hacer bien su trabajo.				
10. Mis trabajadores administrativos están satisfechos con las recompensas (promociones, aumentos de sueldo), que les doy por hacer bien su trabajo.				
11. A mis trabajadores administrativos les dedico tiempo para decirles lo que pienso de su trabajo.				
12. Mis trabajadores administrativos están satisfechos con el tiempo que dedico para comentar los problemas que surgen con relación a su trabajo.				
13. Mis trabajadores administrativos están satisfechos con el ambiente de trabajo que yo propicio.				
14. A mis trabajadores administrativos les interesa ayudar a lograr las metas de la empresa porque están satisfechos con mi liderazgo.				
15. Mis trabajadores administrativos tratan de aprovechar mejor los recursos (materiales, equipo y herramientas), porque mi liderazgo los motiva.				
16. El ambiente de trabajo que surge con mi liderazgo ayuda a que mis trabajadores administrativos sean productivos.				
17. Mis trabajadores administrativos se sienten satisfechos al cumplir con las metas de la labor que desempeñan.				
18. Mis trabajadores administrativos se sienten satisfechos al aprovechar mejor los recursos (materiales, equipo y herramientas).				
19. Mis trabajadores administrativos son productivos, porque están satisfechos con su trabajo.				
20. Mis trabajadores administrativos, están satisfechos en el trabajo, porque son productivos.				

**ANEXO 02. CUESTIONARIO (Dirigido a Trabajadores Administrativos):**

Gracias por su colaboración

A. Datos Generales:

Oficina: ..... Nivel de estudios:

Sin estudios ( ), Primaria ( ), Secundaria ( ), Superior N.U. ( ), Superior U. ( ).

- B. Indique con una X la respuesta que se acerque a lo que siente respecto a cada planteamiento relacionado con su trabajo, teniendo en cuenta la siguiente escala: 1: Nunca, 2: Casi Nunca, 3: Casi Siempre, 4: Siempre.

Declaraciones	1	2	3	4
1.- Tengo libertad para realizar mi trabajo.				
2.- Me siento satisfecho con la libertad que tengo para realizar mi trabajo.				
3.- Recibo de mi superior (directivo) información relacionada al trabajo que realizo.				
4 Me siento satisfecho con la información que recibo de mi superior (directivo), relacionada al trabajo que realizo.				
5 Recibo de mi superior (directivo) información relacionada con la entidad.				
6.- La información que me proporciona mi superior (directivo) respecto a la entidad, ayuda a que me sienta satisfecho.				
7.- Recibo de mi superior (directivo), reconocimientos (halagos, estímulos o premios), por hacer bien mi trabajo.				

8.- Me siento satisfecho con los reconocimientos (halagos, estímulos o premios) que recibo por hacer bien mi trabajo.				
9.- Recibo recompensas (promociones, aumentos de sueldo) por hacer bien mi trabajo.				
10.- Me siento satisfecho por las recompensas (promociones, aumentos de sueldo) que recibo por hacer bien mi trabajo.				
11.- Mi superior (directivo) dedica tiempo para decirme lo que piensa de mi trabajo.				
12.- Me satisface el tiempo que mi superior (directivo) me dedica para comentar los problemas que surgen en relación a mi trabajo.				
13.- Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo que crea el superior (directivo).				
14.- Ayudo a lograr las metas de la empresa, porque estoy satisfecho con el liderazgo de mi superior (directivo).				
15.- Aprovecho mejor los recursos (materiales, equipo y herramientas) porque estoy satisfecho en con el liderazgo de mi superior (directivo).				
16.- El ambiente de trabajo, creado por mi superior (directivo), ayuda a que yo sea productivo.				
17.- Me hace sentir satisfecho el cumplir con las metas en la labor que desempeño.				
18.- Aprovechar al máximo los recursos (materiales, equipo y herramientas), ayuda a que me sienta satisfecho en el trabajo.				
19.- Soy productivo porque estoy satisfecho en mi trabajo.				
20.- Estoy satisfecho en mi trabajo porque me siento productivo.				

Gracias por su colaboración

**Anexo 3. Tablas procesamiento de información – ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS**

**A. Declaraciones de los directivos**

N°	1	2	3	4	total
1	1	1	13	10	25
2	1	0	14	10	25
3	1	3	10	11	25
4	1	2	16	6	25
5	1	5	13	6	25
6	1	8	13	3	25
7	9	11	3	2	25
8	7	12	4	2	25
9	9	10	5	1	25
10	12	7	5	1	25
11	1	6	15	3	25
12	2	5	14	4	25
13	1	5	17	2	25
14	1	4	15	5	25
15	1	5	14	5	25
16	1	2	18	4	25
17	1	1	11	12	25
18	1	1	11	12	25
19	1	0	12	12	25
20	1	0	11	13	25

1	2	3	4	total
1	2	39	40	82
1	0	42	40	83
1	6	30	44	81
1	4	48	24	77
1	10	39	24	74
1	16	39	12	68
9	22	9	8	48
7	24	12	8	51
9	20	15	4	48
12	14	15	4	45
1	12	45	12	70
2	10	42	16	70
1	10	51	8	70
1	8	45	20	74
1	10	42	20	73
1	4	54	16	75
1	2	33	48	84
1	2	33	48	84
1	0	36	48	85
1	0	33	52	86

PROM
3.28
3.32
3.24
3.08
2.96
2.72
1.92
2.04
1.92
1.80
2.80
2.80
2.80
2.96
2.92
3.00
3.36
3.36
3.40
3.44

**Anexo 4. Tablas procesamiento de información – ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

**B. Declaraciones de los administrativos**

N°	1	2	3	4	total	1	2	3	4	total	PROM
1	0	0	3	64	67	0	0	9	256	265	3.96
2	0	1	4	62	67	0	2	12	248	262	3.91
3	0	18	35	14	67	0	36	105	56	197	2.94
4	3	2	32	30	67	3	4	96	120	223	3.33
5	0	2	40	25	67	0	4	120	100	224	3.34
6	0	17	21	29	67	0	34	63	116	213	3.18
7	15	33	12	7	67	15	66	36	28	145	2.16
8	16	29	12	10	67	16	58	36	40	150	2.24
9	49	9	9	0	67	49	18	27	0	94	1.40
10	49	12	4	2	67	49	24	12	8	93	1.39
11	5	35	9	18	67	5	70	27	72	174	2.60
12	3	27	24	13	67	3	54	72	52	181	2.70
13	1	23	25	18	67	1	46	75	72	194	2.90
14	0	3	21	43	67	0	6	63	172	241	3.60
15	1	5	23	38	67	1	10	69	152	232	3.46
16	0	0	23	44	67	0	0	69	176	245	3.66
17	0	0	16	51	67	0	0	48	204	252	3.76
18	0	0	36	31	67	0	0	108	124	232	3.46
19	0	1	17	49	67	0	2	51	196	249	3.72
20	0	0	17	50	67	0	0	51	200	251	3.75

**Anexo 5: NIVELES DE SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD – ESCALA DE LIKERT**

<b>NIVELES DE SATISFACCIÓN</b>	
Insatisfechos	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 1.00 y 1.75.
Poco satisfechos	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 1.75 y 2.50.
Satisfechos	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 2.50 y 3.25.
Muy satisfechos	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 3.25 y 4.00.

<b>NIVELES DE PRODUCTIVIDAD</b>	
Improductivo	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 1.00 y 1.75.
Poco productivo	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 1.75 y 2.50.
Productivo	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 2.50 y 3.25.
Muy productivo	Si, de la encuesta (anexo 1, anexo 2) el promedio de evaluación del factor está en el rango comprendido entre 3.25 y 4.00.