

PROYECTO DE TITULACIÓN

**"PROPUESTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA
MEJORAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS
TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE TRABAJO, OFICINAS
DE GUAYAQUIL, A PARTIR DEL AÑO 2019"**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

PALACIOS QUIROZ JORGE ALBERTO

PEÑALOZA RODRIGUEZ DANIEL ALEJANDRO

**Guayaquil – Ecuador
2019**

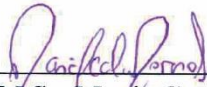
DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a todas las personas que actualmente laboran en condiciones inadecuadas, dándoles la esperanza de que nuevos visionarios fomentaran un cambio en el desarrollo de las relaciones laborales.


AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias, esposas e hijos, amigos y compañeros por inculcar el deseo de superación y colaboración en todos los aspectos, que significaron el alcance de esta titulación.

COMITÉ DE EVALUACIÓN



M.Sc. María Cecilia Moreno
Tutor del Proyecto



DBA. Raúl Barriga Medina
Evaluador 1



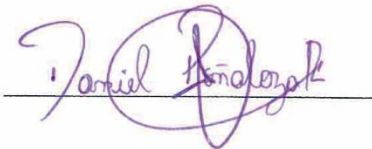
M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Postgrado, corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

A handwritten signature in purple ink, reading "Jorge Alberto Palacios Quiroz", written over a horizontal line.

Palacios Quiroz Jorge Alberto

A handwritten signature in purple ink, reading "Daniel Alejandro Peñaloza Rodríguez", written over a horizontal line.

Daniel Alejandro Peñaloza Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
COMITÉ DE SUSTENTACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	viii
INDICE TABLAS	ix
INDICE ILUSTRACIÓN	ix
INDICE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes	12
1.2. Definición del Problema	16
1.3. Objetivos	19
1.4. Justificación	20
1.5. Alcance del estudio	22
2. REVISIÓN DE LITERATURA	23
2.1. Marco teórico	23
2.1.1. Teorías de Recurso Humano o Talento Humano	23
2.1.2. Teoría de Motivación Laboral	24
2.1.3. Las metas organizacionales y el desempeño	29
2.1.4. Tipos de incentivos laborales	29
2.1.5. Teorías de Satisfacción Laboral	31
2.1.6. Escalas para medir la motivación y satisfacción laboral	32
2.2. Marco conceptual	36
2.3. Marco legal	38
3. METODOLOGÍA	39
3.1. Diseño de la investigación	39
3.2. Tipo de investigación	39
3.3. Enfoque de la investigación	39
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	39
3.5. Población y muestra	40
3.6. Análisis y presentación de los resultados	41
4. PROPUESTA PLAN MOTIVACIONAL	56
4.1. Introducción a la propuesta de mejora	56
4.2. Objetivos de la propuesta de mejora	57

4.3. Desarrollo de la propuesta de mejora	57
4.3.1. Estrategia 1, plan motivacional	57
4.3.2. Estrategia 2, plan motivacional	61
4.3.3. Estrategia 3, plan motivacional	62
4.4. Resultados esperados con la aplicación de la propuesta de mejora	65
4.4.1. Beneficiarios directos	65
4.4.2. Beneficiarios indirectos	66
5. CONCLUSIONES	67
6. RECOMENDACIONES	69
7. BIBLIOGRAFÍA	71
8. ANEXOS	73

RESUMEN

El tema planteado se define como “propuesta de un plan de motivación laboral para mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, a partir del año 2019”, el desarrollo propuesto permitió analizar los factores motivacionales y la influencia que tienen los niveles de satisfacción en el trabajo, determinando que ambos factores influyen directamente en el desempeño de la institución, productividad individual y grupal y alcance de las metas u objetivos trazados en la planificación a corto, mediano y largo plazos. Para obtener resultados reales se aplicó un cuestionario que permitió evidenciar varias debilidades en la gestión de los factores relacionados a las variables estudiadas. Se pudo concluir que es necesario aplicar un plan motivacional con la finalidad de fortalecer y mejorar la cultura y clima en el ministerio, oficinas de la ciudad de Guayaquil.

Palabras Claves: Gestión de Talento Humano, Motivación, Satisfacción, trabajo, institución,

ABSTRACT

The present study has the purpose of "proposal of a work motivation plan to improve the levels of satisfaction of workers of the Ministry of Labor, Guayaquil offices, from the year 2019", the proposed development allowed to analyze the motivational factors and the influence that have levels of satisfaction at work, determining that both factors directly influence the performance of the institution, individual and group productivity and scope of the goals or objectives outlined in the planning in the short, medium and long terms. In order to obtain real results, a questionnaire was applied that allowed to show several weaknesses in the management of the factors related to the variables studied. It was possible to conclude that it is necessary to apply a motivational plan with the purpose of strengthening and improving the culture and climate in the ministry, offices of the city of Guayaquil.

Key words: Human Talent Management, Motivation, Satisfaction, work, institution,

INDICE TABLAS

Tabla 1. Aspectos que influyen en la aplicación de un modelo de motivación.....	27
Tabla 2. Cuadro comparativo de los modelos y/o escalas de mediciones aplicadas más importantes para medir clima organizacional y satisfacción laboral.....	35
Tabla 3. Formato de evaluación para cada ciudadano que escuche la exposición	60
Tabla 4. Formato de solicitud de informe de aspectos que se pueden mejorar	64

INDICE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Factores del sistema dinámico laboral aplicado en el Ministerio de Trabajo. Acorde al Plan Estratégico Institucional del año 2018	15
Ilustración 2. Recursos Personales del sistema dinámico laboral aplicado en el Ministerio de Trabajo. Acorde al Plan Estratégico Institucional del año 2018.....	15
Ilustración 3. Nivel de compromiso de los trabajadores con las empresas, año 2015 Fuente: Elaboración propia. Tomado de Global Engagement Index (GEI) (2016).....	17
Ilustración 4. Subsistema de Recursos Humanos	24
Ilustración 5. Modelo de motivación.....	25
Ilustración 6. Pirámide de Maslow – Cadena de motivación	28
Ilustración 7. Incentivos laborales, clasificación.....	30
Ilustración 8. Comunicación efectiva en la empresa	42
Ilustración 9. Iniciativa en el trabajo	44
Ilustración 10. Trabajo en Equipo	46
Ilustración 11. Liderazgo en la empresa.....	48
Ilustración 12. Funciones.....	49
Ilustración 13. Remuneración e incentivos	51
Ilustración 14. Reconocimiento laboral.....	52
Ilustración 15. Condiciones del trabajo	53
Ilustración 16. Compromiso con la empresa	54
Ilustración 17. Sistema de capacitación.....	55
Ilustración 18. Mapa de ubicación de stands recomendado desarrollo de la feria	59
Ilustración 19. Render en oficina de campaña.....	62

ÍNDICE ANEXO

Anexo 1. Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores.....	73
Anexo 2. Resultados generales de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores.....	75
Anexo 3. Resultados por aspecto COMUNICACIÓN de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	80
Anexo 4. Resultados por aspecto CREATIVIDAD E INICIATIVA de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	85
Anexo 5. Resultados por aspecto COMPAÑEROS DE TRABAJO de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	88
Anexo 6. Resultados por aspecto DIRECCIÓN JEFATURA de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores.....	92
Anexo 7. Resultados por aspecto PUESTO DE TRABAJO - FUNCIONES de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	99
Anexo 8. Resultados por aspecto REMUNERACIÓN E INCENTIVOS de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	103
Anexo 9. Resultados por aspecto RECONOCIMIENTO de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	108
Anexo 10. Resultados por aspecto CONDICIONES DE TRABAJO de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	113
Anexo 12. Resultados por aspecto EMPRESA de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	122
Anexo 12. Resultados por aspecto CAPACITACIÓN de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores	126

INTRODUCCIÓN

El presente estudio propone un análisis acerca de la motivación y niveles de satisfacción en el trabajo, pues se conoce que ambos factores influyen directamente en el desempeño de las empresas. Además, que mantener en óptimas condiciones al recurso humano supone una mayor productividad individual y grupal, que permiten alcanzar la planificación, metas u objetivos que se proponga cada organización.

Actualmente, con la globalización y apertura de mercados, las empresas privadas y públicas, necesitan ser más eficientes en sus gestiones; pues es necesario que estén atentas a cambios drásticos del mercado y valoración del conocimiento, reteniendo y permitiendo el crecimiento del personal que labora en las instituciones.

Es por ello que este proyecto de titulación pretende analizar la influencia de la motivación y satisfacción laboral en el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, pues se conoce que este tipo de organizaciones aplican una administración inadecuada con relación a la retención y valoración del talento humano; pues estos factores no se cumplen debido a los altos niveles de rotación de personal y el corto tiempo de gestión en cada administración, ocasionando que no exista una planificación a largo plazo, lo cual dificulta los procesos de fortalecimiento y desarrollo empresarial (Cevallos, 2018).

En la actualidad, las organizaciones de éxito gestionan los procesos de talento humano como una fuente fundamental de competitividad, consideran el factor humano como el activo más importante de las empresas; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación de la motivación y satisfacción laboral, como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

Como proceso prioritario para tener en cuenta es el relacionado con la consecución de un clima de motivación y satisfacción en el trabajo en la totalidad del personal de la empresa. Los individuos que componen las compañías constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Toda empresa con altos

niveles de satisfacción en sus clientes cuenta también con altos niveles de satisfacción en sus empleados.

Es por ello por lo que el presente estudio se compone de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se expone los elementos que fundamentan el problema de investigación, los objetivos, la justificación y el alcance del estudio.

En el segundo capítulo se presenta la revisión literaria que fundamenta su desarrollo en las teorías de motivación y satisfacción laboral.

En el tercer capítulo se presenta el marco metodológico, donde se expone el diseño que permitió el desarrollo del presente estudio. Se exponen el proceso de recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

En el cuarto capítulo se plantea la propuesta de mejora, para posteriormente exponer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.1. Antecedentes

Los antecedentes del presente estudio se vinculan a la transformación que ha presentado el Ministerio de Trabajo en Ecuador, por lo cual es necesario exponer los principales eventos cronológicos relacionados a su creación y desarrollo.

El Ministerio de Trabajo en Ecuador es una institución pública que existe como organismo de control de temas laborales desde el año 1925, la creación de esta institución tiene como antecedente histórico la constitución de la Organización Internacional del Trabajo, que fue una de las primeras organizaciones que motivaron la firma del Tratado de Paz de Versalles, que puso fin a la Primera Guerra Mundial y que se presentó como una alternativa de evaluación para que se fortalezca la normativa laboral dentro del país.

Posteriormente, en el año 1928, el gobierno presidido por el Dr. Isidro Ayora expidió varias leyes de protección social; entre ellas están la Ley de Desahucio del Trabajo, Jornada de Trabajo y Descanso Obligatorio, la Ley sobre el Contrato Individual de Trabajo u otras

normas que años después han orientado de alguna manera a la formalización del Código Orgánico Laboral del Ecuador vigente.

Años después, esta institución cambió de nombre a “Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos”, dicha institución se creó con la finalidad de mejorar el desarrollo de los recursos humanos mediante la protección de los deberes y derechos de los trabajadores y empleadores. En el año 2003 se creó la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) que buscó ejercer la rectoría de la administración del desarrollo institucional y de recursos humanos del sector público; proponer las políticas de Estado y de Gobierno relacionadas con la administración de desarrollo institucional de recursos humanos del Sector Público; emitir normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos; evaluar y controlar la aplicación de la políticas normas e instrumentos de desarrollo administrativo. Sin embargo, los cambios constantes en las direcciones de dicha institución desfavorecen los resultados de su aplicación.

En el año 2013, mediante Decreto Ejecutivo No. 10 de 13 de agosto, se fusiona el Ministerio de Trabajo y Empleo y la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público; creándose el nuevo “Ministerio de Relaciones Laborales”. La entidad asume todas las competencias y atribuciones establecidas para la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), que constan en la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCA), así como las competencias y atribuciones determinadas para el Ministerio de Trabajo y Empleo estipuladas en el Código del Trabajo, y todas aquellas establecidas para estas instituciones en el ordenamiento legal vigente a esa fecha.

Cabe señalar que, mediante Decreto Ejecutivo No. 500 del 26 de noviembre de 2014, se sustituye la denominación del Ministerio de Relaciones Laborales por: “Ministerio del Trabajo”, considerando la importancia del trabajo del ser humano sobre el capital y la rectoría sobre la gestión del talento humano que se ejerce tanto en el sector público como privado y trabajo no remunerado (Ministerio de Trabajo, 2018).

El Ministerio del Trabajo está estructurado por áreas funcionales independientes sustentadas por coordinaciones que permiten un manejo organizado por cada una de las unidades de la institución.

“La Estructura Organizacional del Ministerio del Trabajo está alineada con la naturaleza y especialización de la misión consagrada en la Ley Orgánica del Servicio Público y en el Código de Trabajo, que contempla principios de diseño organizacional y de gestión institucional, que se traduce en una organización efectiva y responde a las demandas de los diferentes sectores a través de un nuevo modelo de gestión” (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 48).

El Ministerio de Trabajo, actualmente, cuenta con 7 Direcciones Regionales que son:

- Dirección Regional 1-Ibarra: 114 trabajadores
- Dirección Regional 2-Quito: 225 trabajadores
- Dirección Regional 3-Ambato: 122 trabajadores
- Dirección Regional 4-Portoviejo: 153 trabajadores
- Dirección Regional 5-Guayaquil: 283 trabajadores
- Dirección Regional 6-Cuenca: 107 trabajadores
- Dirección Regional 7-Loja: 119 trabajadores

Como se puede apreciar, Guayaquil es la ciudad con más trabajadores o servidores públicos contratados.

En el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Trabajo (2018, pág. 100), se exponen datos previos relacionados a factores que influyen en el proceso del sistema dinámico laboral aplicado en esta institución, los mismos que se muestran a continuación:



Ilustración 1. Factores del sistema dinámico laboral aplicado en el Ministerio de Trabajo. Acorde al Plan Estratégico Institucional del año 2018

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 48).

En base a la ilustración 1, el sistema dinámico laboral aplicado en el Ministerio de Trabajo a nivel nacional mide la "experiencia de trabajo" de las personas (cómo se sienten) y como este se ve afectada por su "funcionamiento en el trabajo" (lo que hacen). A su vez, esto depende del "sistema de la organización" en que trabajan y de sus recursos personales (quiénes son). Los resultados mostraron que existen factores a mejorar en la organización como la gestión del recurso humano, los sistemas de organización, el funcionamiento en el trabajo y la experiencia de trabajo.



Ilustración 2. Recursos Personales del sistema dinámico laboral aplicado en el Ministerio de Trabajo. Acorde al Plan Estratégico Institucional del año 2018.

Fuente: (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 48).

Como se puede apreciar en la ilustración 2, el factor con puntaje más bajo que afecta al sistema de trabajo y clima laboral es el “Equilibrio Trabajo – Vida” que tienen los colaboradores de esta institución. En función a ello es necesario mejorar aquellos aspectos relacionados a la inseguridad de permanecer en el puesto de trabajo (rotación de cargos), reconocimiento de trabajo por parte de los jefes, funciones excesivas, brecha en la comunicación interdepartamental, ausencia de oportunidades para crecimiento profesional, confianza y cooperación en los equipos de trabajo y la presión excesiva en el trabajo.

En cuanto al trabajo realizable, los colaboradores consideran que tienen una gran cantidad de trabajo, y por lo tanto el mismo no es realizable dentro de su horario de trabajo, siendo un factor para considerar para los niveles de satisfacción laboral. Este resultado tiene relación con los niveles de estrés que experimentan los colaboradores al realizar sus funciones.

También se diagnosticó que los colaboradores experimentan un sentimiento de insatisfacción en cuanto al equilibrio que actualmente tienen entre su vida laboral y personal; principalmente porque la carga excesiva de responsabilidades hace que factores personales queden sin gestión. Se puede establecer que lo antes expuesto está estrechamente relacionado con los resultados del factor “Trabajo realizable”.

Los antecedentes expuestos justifican la importancia de ejecutar este estudio, pues es necesario exponer con sustentos científicos que fundamenten la importancia de la gestión adecuada de la satisfacción y motivación laboral dentro del Ministerio de Trabajo, oficinas Guayaquil; incidiendo en la necesidad de crear estrategias para mejorar la colaboración que se presentan entre los diferentes equipos de trabajo o áreas dentro de la institución.

1.2. Definición del Problema

La administración empresarial moderna se fundamenta en tres elementos claves que son la globalización, la adaptación a cambios y la valoración del conocimiento. Los tres factores expuestos representan el eje principal para la generación de ventajas competitivas (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Los profesores Armas, Llanos y Traverso (2017), consideran que toda empresa busca maximizar sus ingresos y por ello necesitan crecer, apertura nuevos mercados, adaptarse con facilidad a los cambios y aprovechar las ventajas de conocimiento. Dentro de todos estos aspectos el recurso humano es quien ejecuta los planes de trabajo en base a los propósitos de la organización; en consecuencia, es necesario retener a quienes cumplan con el perfil laboral más calificado, motivado, comprometido y competitivo posible.

Un estudio de Global Engagement Index (GEI) (2016), relacionado con el nivel de compromiso de los empleados en varios países en el mundo concluyó que existe un bajo nivel de compromiso. Este resultado se obtuvo del análisis de la confianza, lealtad, trabajo en equipo y la interiorización de la filosofía organizacional por parte de los empleados. A continuación, se presenta el nivel de compromiso de los trabajadores con las empresas por país:

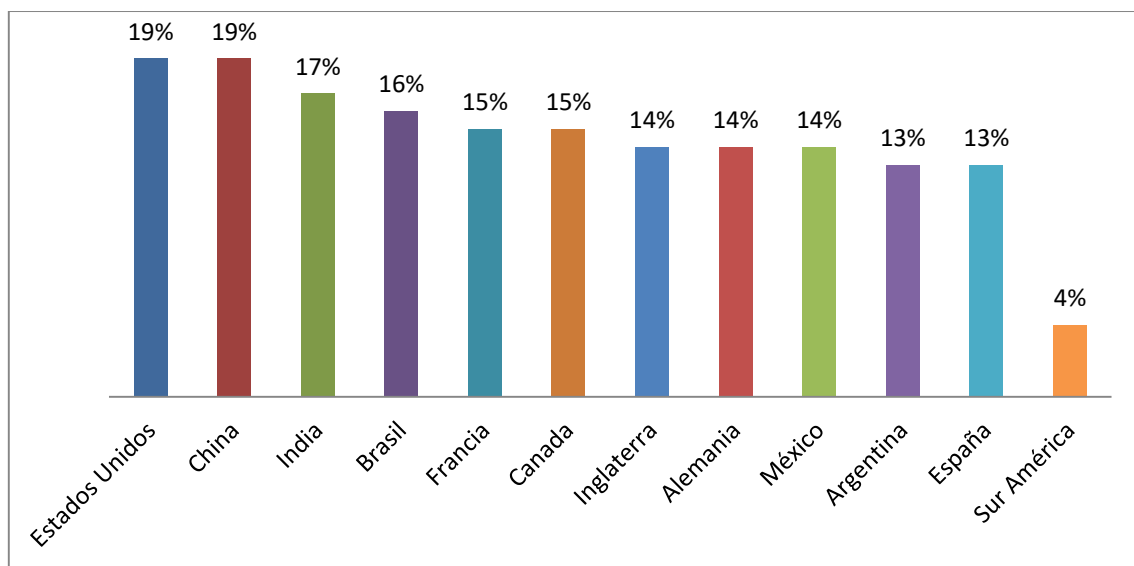


Ilustración 3. Nivel de compromiso de los trabajadores con las empresas, año 2015

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Global Engagement Index (GEI) (2016)

Con relación a la ilustración 3, los países con mayor nivel de compromiso de los trabajadores son China, Estados Unidos con un 19% cada uno. Los resultados demuestran que a medida que las empresas se sitúan en países con mayor desarrollo, aumenta el nivel de compromiso por parte de los trabajadores; esto se debe a que las compañías se preocupan por crear estrategias que permitan implantar la filosofía empresarial en sus trabajadores y; además, de ejecutar procesos efectivos en los subsistemas de gestión del talento humano (Global Engagement Index (GEI), 2016).

Para Chiavenato (2008), el establecer en las empresas una excelente política de motivación y satisfacción para los colaboradores, incrementa la competitividad y rentabilidad de la empresa, al mejorar la manifestación activa de las necesidades del trabajador y su bienestar.

Este proyecto de titulación tiene como finalidad el análisis de la motivación y satisfacción laboral en el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, pues se conoce que este tipo de organizaciones aplican una administración distinta a la empresa privada debido a la naturaleza y objetivos de su constitución.

En base al párrafo anterior, se puede citar lo expuesto por Ugalde (2016), quien considera que las empresas públicas se encargan de satisfacer necesidades sociales, en consecuencia, todos los procesos y acciones de gestión deben ser estandarizados y proactivos, en busca de crear ambientes de trabajo formales en el que los colaboradores puedan contribuir con sus funciones al cumplimiento de la filosofía o planificación estratégica de cada institución. Sin embargo, esto no se podrá alcanzar con niveles de satisfacción y motivación mejorables.

Una muestra del bajo nivel de motivación y satisfacción que experimentan los trabajadores se presenta en el Ministerio de Trabajo del Ecuador, donde por medio de un estudio se diagnosticó que existen factores que están perjudicando al desempeño de los trabajadores, como se evidencia en la ilustración # 1 y # 2. Los resultados demuestran que la retención y valoración del talento humano con regularidad no se da, debido a los altos niveles de rotación de personal y el corto tiempo de gestión de cada administración, lo que afecta a que se ejecute un trabajo a largo plazo y cumplimiento de la planificación de cada dirección a mando, lo cual tiene afectación directa en los índices de productividad y calidad del servicio que se brindan a usuarios internos y externos, generando un clima organizacional inadecuado, en base a lo expuesto en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Trabajo del año 2018.

Un claro ejemplo de lo antes expuesto se da en el año 2017, donde se registró la salida de más del 30% del personal de cargos estratégicos y operativos del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil. Esto influye drásticamente en la continuidad de la gestión planificada, pero además tiene efectos en el compromiso del personal, debido a que se sienten poco identificados con la organización (Ministerio de Trabajo, 2018)

Los problemas asociados a niveles inadecuados de motivación y satisfacción laboral se convierten en mayores factores de riesgo para la gestión empresarial, debido a que la ausencia de una valoración real de estos factores influye en la toma de decisiones con relación a los niveles de productividad, satisfacción a los clientes y eficiencia en procesos, pues se ven afectados.

Cabe destacar que sí el personal se encuentra desmotivado e insatisfecho, los resultados de su gestión no serán positivos, influyendo negativamente en la imagen corporativa y compromiso organizacional (Chiavenato, 2008).

Se debe tener presente que la razón de ser de las instituciones públicas es prestar servicios que permitan y fomenten el cumplimiento de las garantías y derechos constitucionales; es decir que buscan la excelencia en atención y solución de problemas relacionados al campo de gestión (Asamblea Nacional, 2009).

El problema central debe responder ¿Cómo influye la motivación laboral en la satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, a partir del año 2019?

1.3.Objetivos

El objetivo general es “Proponer un plan de motivación laboral para mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil”.

Los objetivos específicos son:

- Describir las principales teorías y escalas de medición que sustentan la gestión de la motivación y satisfacción laboral, en las empresas.
- Determinar los factores que inciden en la motivación del personal en el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil.

- Medir y analizar los niveles de satisfacción laboral del personal en el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil.
- Proponer un plan de mejora de la motivación y satisfacción laboral en el Ministerio de Trabajo.

1.4. Justificación

En la actualidad, es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros por medio de recompensas que permitan aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Como proceso prioritario para tener en cuenta es el relacionado con la consecución de un clima de motivación y satisfacción en el trabajo en la totalidad del personal de la institución. Los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Toda empresa con altos niveles de satisfacción en sus clientes cuenta también con altos niveles de satisfacción en sus empleados (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

El Ministerio de Trabajo necesita fortalecer los programas de incentivos laborales con la finalidad de mejorar los niveles de motivación y satisfacción laboral. Para ello se necesita de un levantamiento de información que permita exponer, en qué situación se encuentra esta entidad con relación a los factores de comunicación interna, factores de éxito, puesto de trabajo, trabajo en equipo, delegación, compromiso organizacional, remuneración, prestaciones, reconocimiento, filosofía de la empresa y la capacitación, entre otras.

En base a lo expuesto por Armas, Llanos y Traverso (2017), los planes de incentivos “son un factor fundamental para mejorar el rendimiento de los trabajadores, retener al capital humano y atraer nuevos talentos” (pág. 21), consecuentemente, favorecen al desarrollo y crecimiento de las empresas.

Es importante destacar que las empresas necesitan ser más eficientes en el uso de sus recursos y mejorar la producción e ingresos por gestión. Dentro de estos recursos están el capital humano, que representa el activo más importante de las compañías.

En consecuencia, los incentivos laborales dentro de las organizaciones deben cumplir la misión de motivar a los colaboradores, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción laboral y la productividad de estas. Todas las compañías, en general, están en constante búsqueda de crecimiento (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Por ello es importante tener personal con predisposición y motivación a mejorar, lo cual se alcanza con un proceso de gestión de talento humano adecuado y efectivo, que permita el crecimiento del capital humano por medio del desarrollo de programas que estimulen la mejora continua dentro de las empresas, el compromiso organizacional, los procesos internos y el fortalecimiento de las competencias humanas (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2008).

Explica Chiavenato (2008), que todo ser humano tiene distintos niveles de satisfacción, pues las expectativas personales alineadas a la calidad de vida, se ajustan a la autorrealización y reconocimiento del desempeño; es decir que la ausencia de estrategias para motivar al trabajador pueden causar una brecha entre los deseos de los empleadores y el desempeño de los empleados.

Todas las empresas deben comprender que la motivación, el bienestar y la sensación de sentirse parte de un proyecto, son vitales para un adecuado desempeño de los colaboradores (Cevallos, 2018).

La investigación es trascendente porque genera un estudio de carácter científico que justifica la importancia de aplicar un plan de motivación laboral para contribuir a mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil.

Cabe destacar que los resultados obtenidos dentro del proceso investigativo no solo favorecen al Ministerio de Trabajo, oficinas Guayaquil, pues también pueden hacer

aplicados a cualquier institución que se encuentre en la búsqueda de implementar métodos para motivar a los colaboradores y convertirlos en personas proactivas para crear un buen clima laboral. Se debe considerar que los hallazgos y propuestas de mejora pueden ser replicados en las demás oficinas del ministerio de trabajo.

1.5. Alcance del estudio

El campo en el que se desarrolla este estudio es el de “Recursos Humanos – Gestión del Talento Humano”, cuya área de estudio es el “Desarrollo Humano en Institución Pública” y el campo de investigación está relacionado a los aspectos de “Motivación y Satisfacción Laboral”. El lugar donde se ejecuta el estudio es en el Ministerio de Trabajo, Guayaquil – Ecuador, año 2019.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.Marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico se consideran dos elementos de revisión y consulta teórica, que son la motivación y satisfacción laboral.

2.1.1. Teorías de Recurso Humano o Talento Humano

Dentro del área empresarial, se debe considerar a la administración como una ciencia direccionada al estudio de las organizaciones, a las acciones que estas desempeñan para alcanzar sus metas y; además, a la gestión del conjunto de procedimientos que permiten la planificación, control, manejo de los fondos monetarios, bienes y crecimiento de los recursos humanos de la empresa (Robbins & DeCenzo, 2009).

Dentro de los recursos que una empresa necesita para operar está el recurso humano, el cual es considerado como el elemento más importante. Toda empresa cuando contrata a un trabajador busca retenerlo y obtener el mejor desempeño para alcanzar niveles adecuados de productividad; por lo cual mantener a los trabajadores motivados y satisfechos es uno de los principales objetivos de la Gestión del Talento Humano (Robbins & Judge, 2013).

Expertos como Chiavenato (2008), defienden la teoría de que el capital humano es el elemento más importante para el desarrollo y crecimiento de las compañías, pues considera que las personas son el motor de las operaciones de las empresas, en todos los niveles de gestión. Por ello la creación de programas de desarrollo de recursos humanos son fundamentales para retener y atraer talentos a las empresas.

Según Robbins y DeCenzo (2009), existen seis subsistemas claves para la adecuada Gestión del Talento Humano, que son la previsión, la aplicación, la compensación, la prevención, el mantenimiento y el control. Tener un sistema adecuado de gestión permite atraer personas calificadas y capaces de desarrollar competencias necesarias para las necesidades de las empresas y; sobretodo, retener a los trabajadores que pueden ser considerados como estratégicos para los propósitos de las compañías.



Ilustración 4. Subsistema de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

La ilustración 4 muestra que existen factores importantes que se deben considerar en la administración del recurso humano, con la finalidad de obtener lo mejor de los colaboradores y poderlos retener. Se debe tener presente que Chiavenato (2007), considera que captar y retener talentos les proporciona a las compañías una competitividad explícita en las gestiones diarias, pues los trabajadores que tienen un mejor desempeño deben ser considerados y premiados por la alta dirección, pues esta es la forma de retribuirles el esfuerzo y beneficios que han otorgado por una adecuada gestión a la compañía.

Para efectos de este estudio, se debe considerar como eje de análisis al subsistema de mantenimiento, donde se encuentran los incentivos laborales (económicos y no económicos). Es en ese subsistema que se involucra a los empleados y a los responsables de las compañías, pues al tener un lazo contractual obligatoriamente entran en relación directa, sean estos ejecutivos de primer orden o personal de operaciones.

2.1.2. Teoría de Motivación Laboral

La motivación laboral puede definirse como la capacidad que tiene una empresa de mantener comprometidos a los trabajadores para maximizar su desempeño y rendimiento, en pro de alcanzar las metas organizacionales (Palomo, 2012).

Los Incentivos laborales (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus colaboradores (bonos, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de éstas, cada incentivo posee un valor de convivencia que es subjetivo para cada persona, ya que las necesidades varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

La teoría de motivación centra su ejecución en el modelo de motivación que propone Porter y Lawler (1967), el cual considera que la satisfacción laboral se alcanza a medida que se brindan mayores recompensas a los trabajadores, es decir que mientras más motivados estén, mejores desempeños tendrán.

Lo antes expuesto demuestra que existe una relación directa y estrecha entre la motivación y satisfacción laboral, pues se comprende que un trabajador desmotivado no realizará de forma adecuada sus labores y; consecuentemente, está insatisfecho. A continuación, se expone un modelo estandarizado de motivación.

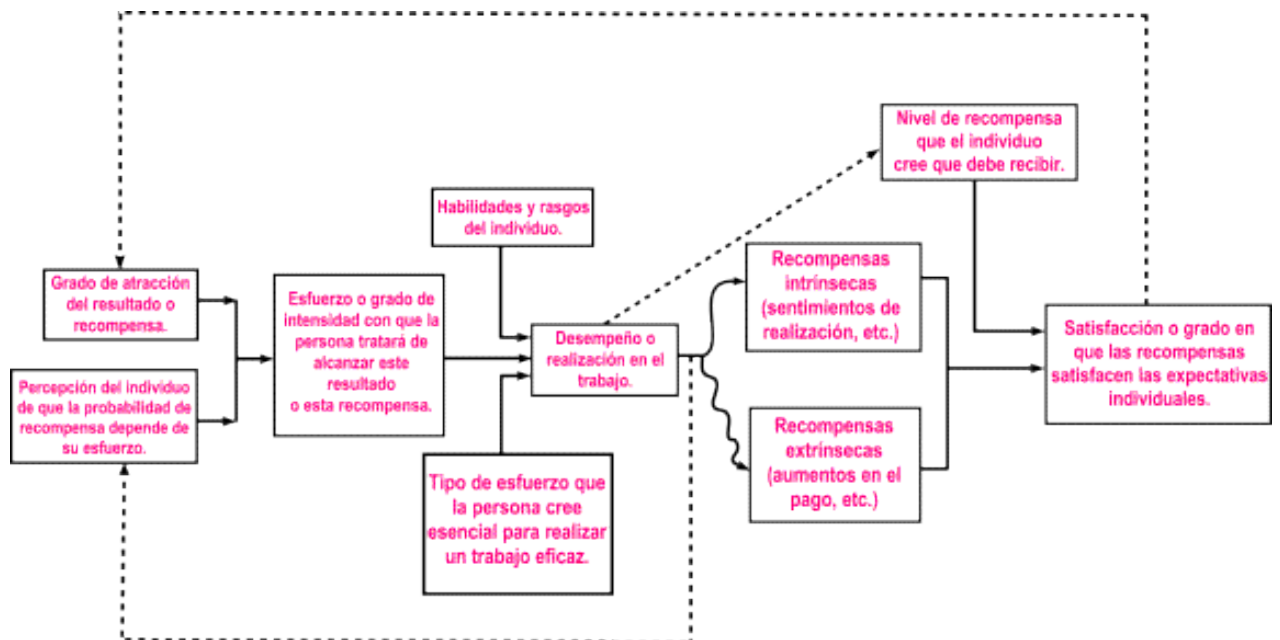


Ilustración 5. Modelo de motivación

Fuente: (Porter, Lawler, & Hackman, 1975)

La ilustración 5, explica que, para la aplicación del modelo de motivación de Porter, Lawler y Hackman (1975), se requiere de un estudio previo por parte de la dirección con la finalidad

de establecer el grado de atracción del resultado, es decir la definición de metas claras que sirvan como punto de calificación del desempeño de los trabajadores. Esto debido a que el trabajador debe interiorizar que la recompensa depende de su esfuerzo y desempeño. Una vez que el trabajador se sienta estimulado por el plan de motivación propuesto por la empresa tratará de alcanzar los objetivos trazados; posteriormente, el esfuerzo de la dirección es mantener ese nivel de compromiso y satisfacción en los trabajadores, pues podría suceder que con el pasar de los años el plan de incentivos sea poco influyente en los colaboradores. Es necesario destacar que existen distintos tipos de incentivos laborales, donde en su clasificación más amplia, están aquellos que representan una regalía económica y las que se alinean a un reconocimiento no monetario que posiblemente abarca situaciones más emocionales (Armas, Llanos, & Traverso, 2017) .

Se puede concluir que la motivación influye en el desempeño, lo cual se genera a partir de las recompensas o beneficios que otorgue la compañía y; posteriormente, estos deben estar acorde a los deseos de los trabajadores, influyendo positiva o negativamente en la satisfacción.

Con relación al desempeño esta la productividad, la cual en la gestión empresarial se presenta como un indicador que permite evaluar la eficiencia en los resultados de las tareas, acciones y funciones que desempeñan los trabajadores en una empresa, en función a los objetivos organizacionales y el ambiente laboral. Es decir que mide todo aquello que se invierte en recursos versus los resultados obtenidos en la operación de la compañía dentro de un periodo establecido (semanal, mensual, trimestral, semestral, anual) (Deming, 1989).

Los trabajadores deben saber que las recompensas (intrínsecas) van enlazadas al esfuerzo y mejoramiento del desempeño. Ese reconocimiento de la empresa influye en el nivel de satisfacción, que va mejorando a partir de que los trabajadores por medio de su fuente de trabajo pueden satisfacer sus necesidades.

Con relación a la administración de empresas, un estudio de Núñez demostró que:

“Debido al modelo de gestión del talento humano que se lleva a la práctica en la administración pública, está ocurriendo la fuga hacia el

sector privado del talento humano, porque en la teoría el modelo de gestión tiene todos los ingredientes necesarios para lograr impulsar los objetivos estratégicos de estas empresas públicas; sin embargo, debilidades en los sueldos, poca proyección en la formación, inestabilidad laboral y la falta de una gestión competente para el seguimiento del modelo; ocasionan irregularidades en la gestión” (Núñez, 2017).

Tabla 1. Aspectos que influyen en la aplicación de un modelo de motivación

Administración Pública	Administración Privada
1- La administración pública tiene objetivos de servicios a la comunidad.	Mientras que la Administración privada tiene objetivos de Lucro.
2- La administración pública actúa tutelarmente sobre la privada porque es un sistema que incluye a toda la comunidad.	En cambio la administración privada es un sistema que requiere de la administración pública para su subsistencia.
3- En cambio la pública no, porque difícilmente acepta cambio.	La administración privada utiliza eficientemente los métodos y técnicas de la ciencia administrativa.
4- El personal de administración pública generalmente esta sometida a los cambios e influencias políticas.	Este fenómeno casi no se presenta en la administración privada.
5- Otra diferencia esta en la tendencia legalista del administrador público, la ley sirve para hacer lo que se crea conveniente a la vez es facultada.	En cambio el administrador privado la ley le dice aquello que no debe hacer.

Fuente: (Escobar, 2015)

En la tabla 1 se puede apreciar que los trabajadores en instituciones públicas están sometidos a cambios e influencias políticas, lo cual dificulta el desarrollo de una planificación a mediano y largo plazos. También influye como se mencionó en la satisfacción y motivación de los empleados.

Entre los factores que influyen en la motivación y satisfacción de la persona están las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de

autoestima y necesidades de autorrealización. A continuación, se presenta la pirámide de Maslow con la finalidad de describir los factores que influyen en la cadena de motivación.



Ilustración 6. Pirámide de Maslow – Cadena de motivación

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Maslow, 2005)

En base a la ilustración 6, se puede evidenciar que existen cinco niveles en la cadena de motivación, los cuales centran su aplicación en las necesidades que tienen los seres humanos para su desarrollo personal y felicidad. Esto quiere decir que satisfacer las necesidades humanas es un motor para el desarrollo máximo personal.

En consecuencia, la pirámide de Maslow supone que la satisfacción personal se encuentra en niveles y para toda persona existen distintos motivadores, los cuales dependen del nivel en el cual se encuentran. Todos los seres humanos nacen con necesidades básicas; no obstante, con el pasar de los años y condiciones de vida, empiezan a nacer nuevas necesidades.

Quienes llegan a una edad adulta necesitan satisfacer sus necesidades de seguridad y de vínculos sociales; sin embargo, existen dos niveles más en la cadena que deben ser evaluados y considerados por las empresas, como son el de la autoestima y la autorrealización (Neira, 2003). Al considerar estos dos últimos factores se consigue un mayor desempeño y motivación del colaborador.

Bajo esos parámetros, los incentivos laborales deben ser efectivos para que logren realmente estimular a los trabajadores; pues un incentivo sin previo levantamiento de información podría dar como resultado un gasto de dinero, contraproducente a la finalidad que tienen.

2.1.3. Las metas organizacionales y el desempeño

Es necesario destacar lo expuesto por Romeo (2009), quien indica que, los salarios y remuneraciones básicas son uno de los factores más criticados en el mundo laboral, pues es un factor que demanda la atención de los entes de control y empresarios, dado que se conoce que en principio los Gobiernos luchan por una remuneración justa y equitativa que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos; mientras los empresarios buscan disminuir costos asociados a la gestión para mejorar los niveles de rentabilidad; lo cual crea un desequilibrio social.

Todo empresario se ve en la necesidad de mejorar su rendimiento económico, para alcanzar eso debe resolver los inconvenientes que se suscitan en la organización, los cuales, generalmente, se vinculan al desempeño de los empleados.

Frente a ello, se debe tener presente lo indicado por Alles (2008), quien defiende que las metas organizacionales son una forma precisa de medir el desempeño del trabajador, pues mide su efectividad en un tiempo predeterminado. El desempeño laboral de los trabajadores se vincula al comportamiento en la ejecución de las funciones y los resultados obtenidos.

El buen desempeño de las funciones y tareas asignadas, se relacionan con el nivel de motivación que tengan los trabajadores; es decir que mientras más motivado este una persona, mejor será el nivel de productividad (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007).

2.1.4. Tipos de incentivos laborales

Según lo expuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2008), existen varios tipos de incentivo laborales, los cuales pueden ser

económicos y no económicos. El primero se vincula a la promoción de ingresos extras o bonificaciones monetarias; los cuales en base a varios estudios resultan ser los más efectivos pues promueve un aumento en las remuneraciones o salarios, primas pro-cumplimientos, bonificaciones, planes de reembolso o préstamos, entre otros que representen un aumento de dinero. El segundo es más afectivo, pues considera elementos que no representan una prestación monetaria directa, por ejemplo, días libres, viajes, premios, reconocimientos y regalos, entre otros.

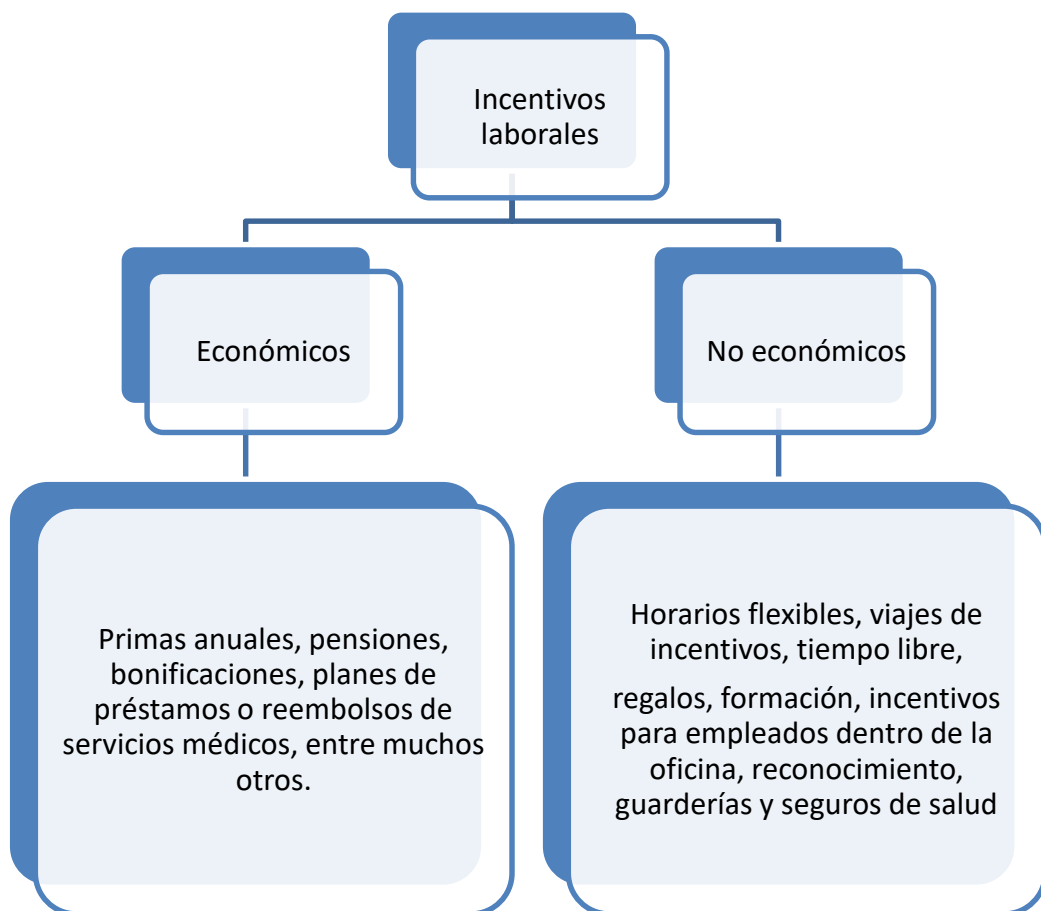


Ilustración 7. Incentivos laborales, clasificación

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, 2000)

La ilustración 7, permite identificar que existen dos tipos de incentivos laborales, que son económicos y no económicos. Aplicar planes de incentivos contribuye a mantener y atraer a los mejores trabajadores e incrementar la productividad de los colaboradores en las distintas áreas de la empresa, pues cada persona buscará mejorar su desempeño para alcanzar mejores resultados.

Antes de aplicar cualquier tipo de incentivo las empresas deben mantener un control efectivo en todas las áreas, pues en ocasiones aumentar la productividad, puede traer problemas en el servicio brindado a los clientes, dado que los trabajadores pueden confundir rapidez con efectividad, por lo cual la supervisión y medición del rendimiento debe ser muy efectiva para evitar problemas en la gestión.

2.1.5. Teorías de Satisfacción Laboral

Chiang, Martín, y Núñez (2010), exponen que la satisfacción laboral es una actitud positiva o estado emocional de la persona, que resulta de la valoración del trabajo. Los autores consideran que una adecuada motivación trae consigo la satisfacción del empleado, quien al experimentar esta satisfacción se motiva a poner todos sus esfuerzos para que la empresa obtenga el máximo de rentabilidad.

La satisfacción laboral para los autores Pérez y Azzollini (2013), se ha convertido en los últimos años como un concepto popular en distintos campos de la investigación de la gestión del talento humano. Exponen que se puede definir como el grado de conformidad de los trabajadores frente al entorno de trabajo. También incluye la remuneración, tipo de trabajo, relaciones humanas y la seguridad, entre otros aspectos.

Según Sanín y Salanova (2014), la satisfacción laboral es considerada como una reacción afectiva que surge al momento de comparar la realidad laboral que atraviesan los miembros de una organización con las expectativas de cada uno de los trabajadores.

Por su parte, García y Forero (2013), consideran a la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o negativo, que considera el grado de satisfacción o insatisfacción de las dimensiones más representativas del comportamiento dentro de las organizaciones.

Los autores Contreras, Reynaldos y Cardona (2015), definieron a la satisfacción laboral como una actitud positiva de cada colaborador hacia el trabajo, siendo este un elemento muy importante relacionado con la calidad de los servicios y otros factores extrínsecos dentro del comportamiento organizacional.

Escamilla, Núñez y Gómez (2016), consideraron que las personas tienen motivaciones y metas personales que se incrementarían si las organizaciones fueran capaces de integrarlas en sus planes de crecimiento, generando motivos para satisfacer a la fuerza laboral.

Como añade Alonso (2008), si la motivación y las metas se logran incrementar permitirá verificar la habilidad que tienen las organizaciones para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Según Robbins y Timothy (2013), la satisfacción laboral es el “sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo, que resulta de una evaluación de las características de la empresa para medir los sentimientos de los trabajadores con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares” (pág. 102).

Es por ello por lo que se puede concluir que un trabajador se siente satisfecho cuando ha podido cumplir con sus necesidades que van desde sus necesidades fisiológicas hasta las de autorrealización.

2.1.6. Escalas para medir la motivación y satisfacción laboral

El proceso de medición como indican Reinoso y Araneda (2007), comienza con distinguir las variables que serán evaluadas por el investigador; es decir que existe una preparación de las plantillas de los instrumentos de medición que se aplicarán.

Acorde a lo expresado por Quero (2010), la confiabilidad de una medición se ve sujeta a la veracidad y exactitud en la recolección de datos, la ausencia relativa de errores en un instrumento de medida se refiere a la exactitud con que un instrumento mide lo que se quiere conocer y analizar.

A continuación, se exponen varias escalas recomendadas para evaluar motivación y satisfacción laboral:

2.1.6.1.CLA. Clima Laboral –Motivación:

La prueba “CLA - Clima Laboral –Motivación” permite diagnosticar los niveles y aspectos de motivación dentro de la empresa. Cabe destacar que los autores son TEA Ediciones, una organización española dedicada a la ejecución de pruebas de evaluación y valoración psicológica, desde el año 1957.

El CLA es una prueba que evalúa ocho elementos en dimensiones organizacionales y del talento humano; tales como la innovación, información, organización, implicación, dirección, condiciones, relaciones y autorrealización del trabajador dentro del entorno laboral. El resultado obtenido posterior a la aplicación de la prueba es grupal y se originan a partir de los elementos de calificación en cada compañía.

Los autores, TEA Ediciones (2003), indicaron que existen tres formas que permiten la aplicación y corrección de este cuestionario, que son:

- 1) Señalando las respuestas en hojas mecánicas de corrección y obteniendo los datos de análisis.
- 2) Señalando las respuestas en las mismas hojas de evaluación y; posteriormente, introduciendo las contestaciones en la prueba existente en el portal web de TEA Ediciones, para lo cual el usuario debe tener una clave de acceso.
- 3) Respondiendo de forma directa en el cuestionario por medio del INTERNET.

2.1.6.2.Escala de Clima Organizacional (EDCO)

La escala EDCO fue creado por los consultores Yusset, Echeverria, Lizarazo y Quevedo (2010), con la finalidad de evaluar la percepción de los empleados con relación al clima organizacional - motivación. La prueba tiene 40 ítems que deben ser calificados en 40 minutos. Una calificación ponderada de 40 puntos muestra que la empresa tiene mal clima laboral; mientras una calificación de 200 pondría en evidencia que la compañía tiene un buen clima laboral. Calificaciones intermedias muestra que el clima laboral es intermedio.

2.1.6.3.OCQ de Litwin y Stringer

El cuestionario OCQ de Litwin y Stringer, fue creado por Litwin y Stringer en el año de 1968 citado por (Braverman, 2013), permite calificar 9 factores vinculados al clima laboral – motivación (conflicto, estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo, calidez, riesgo, identidad y norma). Las calificaciones pueden estar en una escala del 1 al 7, donde la de mayor puntuación indica los estándares más positivos. La prueba tiene 53 ítems y un tiempo de desarrollo de 55 minutos. La puntuación general es de:

40 a 93 puntos demuestra nivel bajo de clima laboral.

94 a 147 puntos demuestra nivel promedio de clima laboral.

148 a 200 puntos demuestra nivel alto de clima laboral.

2.1.6.4.Escala de Motivación - Clima Organizacional (E.C.O)

La Escala de Clima Organizacional (E.C.O), desarrollada por Torres y Vega (2014), evalúa 40 ítems y se fundamenta en el estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, influencia, toma de decisiones, planificación, control, desempeño y dimensión de perfeccionismo. Las autoras consideran que el clima organizacional se conceptualiza como el ambiente generado por las emociones de los miembros de una entidad, abarcando la parte física y emocional.

2.1.6.5.Escala General de Satisfacción (OJS)

Los autores Cuadra y Veloso (2007), en su estudio aplicaron la Escala General de Satisfacción (OJS) diseñada por Warr, Cook y Wall (1979), para medir la actitud personal mediante sus dimensiones general, intrínseca y extrínseca, su fiabilidad estimada mediante el indicador Alfa de Cronbach va desde 0.85 a 0.88.

2.1.6.6.Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26

Es el estudio realizado por Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver, A. y Tomás (2010), cuyo objetivo fue dar a conocer un nuevo instrumentos para la medida de la satisfacción laboral

en contextos organizacionales, se caracteriza por un formato de respuestas de Verdadero o Falso, compuesto por 6 componentes satisfacción con la supervisión y participación, satisfacción con las prestaciones básicas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo exigido y satisfacción con las prestaciones recibidas.

2.1.6.7. Minnessota Satisfaction Questionari MSQ (Weiss 1967):

En el estudio realizado por Martins y Proença (2012), se considera el instrumento Minnessota de Weiss 1967 versión corta, compuesto por 20 ítems en escala de Likert de 5 puntos que estudia: Satisfacción con las condiciones de trabajo, Liderazgo, Responsabilidad y Recompensas Extrínsecas. Su fiabilidad estimada mediante el indicador Alfa de Cron Bach, el cual va desde 0.85 a 0.91.

Tabla 2. Cuadro comparativo de los modelos y/o escalas de mediciones aplicadas más importantes para medir clima organizacional y satisfacción laboral

ESCALA Y AUTOR	ITEMS Y SECTOR	DIMENSIONES
CLIMA ORGANIZACIONAL – MOTIVACIÓN		
Escala de Clima Organizacional (ECO) Toro 2008	63 ítems Percepción de los trabajadores	Apoyo del jefe y de la organización. Recompensa. Confort físico. Control/ presión y Cohesión entre colegas
OCQ de Litwin y Stringer (1968)	50 ítems para medir clima Organizacional	Estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas, y riesgo
IMCOC de Méndez (2006)	46 ítems para medir clima organizacional en organizaciones colombianas	Objetivos de cooperación. Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación, Control de comportamiento, De calidad, De actitudes y Creencias, De satisfacción y de información
SATISFACCION LABORAL		
Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) Warr, Cook y Wall (1979)	15 ítems en sector público y privado	General, Intrínseca, Extrínseca
Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 Melia y otros 1990	26 ítems en sector laboral en contextos organizacionales	Satisfacción con la supervisión y participación, Satisfacción con las prestaciones básicas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo exigido y satisfacción con las prestaciones recibidas.
Minnessota Satisfaction Questionari MSQ (Weiss 1967)	20 ítems que evalúa la satisfacción laboral en teorías como en practicas	Satisfacción con las condiciones de trabajo, Motivación Liderazgo, Responsabilidad y Recompensas Extrínsecas

Elaboración: Elaboración propia

En la tabla 2 se puede evidenciar que cada escala tiene sus elementos de medición; no obstante, las variables analizadas en cada prueba tienen mucha semejanza, pues todas miden los mismos elementos.

2.2. Marco conceptual

Para poder comprender adecuadamente el estudio y propuesta presentados en este proyecto, se debe definir el marco conceptual:

Ciudadanía Laboral: Extensión y alcance de los derechos ciudadanos en la relación de trabajo dependiente y la vigencia y eficacia de los mecanismos y principios democráticos (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Cultura organizacional: Patrón general de conducta creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Cultura Laboral: Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio en temas laborales (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Eficacia: Grado de cumplimiento de los objetivos planteados, tanto en términos de producción de bienes y servicios como de los resultados en la población objetivo, incluyendo la dimensión de calidad del servicio medida a través de factores tales como oportunidad, y accesibilidad (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012)..

Eficiencia: Capacidad de alcanzar los objetivos y resultados programados con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Políticas: Son procesos, cursos de acción que involucran al conjunto de decisores y operadores institucionales, y que se expresa en un comportamiento intencional y planeado.

Las políticas marcan las acciones para la concreción de los objetivos, resultados y la misión y la visión de la institución. Se toman en cuenta criterios de carácter político, técnico e institucional (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Portafolio: Es un grupo de programas, proyectos individuales y trabajos de operaciones relacionados para alcanzar un objetivo estratégico de negocio (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Proceso: Se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Programa: Es un grupo de proyectos relacionados entre sí que se dirigen de forma coordinada (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Proyecto: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Pueden ser de fortalecimiento, pre-inversión e inversión (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Resultado: Los resultados expresan el cambio intencionado en la disponibilidad de recursos. Se describirá el resultado esperado o producto, refiriéndose a los efectos, impactos del proyecto o actividad (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Seguridad Laboral: (denominada anteriormente como “seguridad e higiene en el trabajo”) Tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Sistema de Trabajo: Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regula el funcionamiento de una colectividad (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

Trabajo Digno: Es un concepto propuesto por la Organización Internacional del Trabajo que establece las condiciones que debe reunir una relación laboral para cumplir los estándares laborales internacionales, de manera que el trabajo se realice en forma libre, igualitaria, segura y humanamente digna. Por debajo de tales estándares, deben considerarse violados los derechos humanos del trabajador afectado y que no existe trabajo libre, propiamente dicho (Alles, Diccionario de términos de Recursos Humanos, 2012).

2.3. Marco legal

Se debe tener en cuenta que en la Constitución del Ecuador se indica claramente que “el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización profesional y personal” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, pág. 10 art. 33). Lo cual puede ser interpretado en el campo del recurso humano como una promoción a ejercer prácticas que consideren el fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano, en el cual se considera la motivación del trabajador y la satisfacción que tiene el empleado en su campo laboral.

Adicionalmente se deben considerar los siguientes artículos:

Art. 1. “... El Ecuador es un Estado Constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico...” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

Art. 3 Inciso 5: Es deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir. Art. 11 Inciso 2: “...Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades...” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Art. 70. El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

Para definir el diseño de la investigación del presente estudio se consideró los parámetros expuestos por Sampier, Fernández y Baptista (2010), que indican que se debe definir el tipo, enfoque, técnica, población y forma de recolección y procesamiento de la información.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación seleccionado es:

1. Exploratorio: pues permite investigar problemas de poco o nulo conocimiento, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios, preparan el terreno para nuevos estudios. En el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil no se ha realizado este tipo de diagnósticos anteriormente.
2. Descriptivo: este tipo de investigación consideran el fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables. La descripción de las variables estudiadas en el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, permiten realizar un análisis acerca de la motivación y niveles de satisfacción en el trabajo, pues se conoce que ambos factores influyen directamente en el desempeño de las empresas.

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, cuantitativo y cualitativo. Se usan fuentes primarias (encuestas para medir la satisfacción y motivación laboral) y secundarias (libros, documentos y otras fuentes de información científica).

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Para medir los niveles de satisfacción laboral se aplica la escala de Minnesota Satisfaction Questionari MSQ (Weiss 1967) y para la motivación laboral la escala de Clima

Organizacional (E.C.O), para efectos de este estudio se unificaron las escalas en un solo instrumento (Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores – Anexo 1)

Adicionalmente se aplica un análisis estadístico para determinar el comportamiento de las variables: Motivación y Satisfacción laboral.

3.5. Población y muestra

La población de estudio comprende al total de trabajadores de la dirección Regional 5-Guayaquil, que según los datos oficiales de la entidad es de 283 trabajadores. Cabe destacar que la estructura por nivel jerárquico se conforma de la siguiente manera:

Dirección estratégica: 10 directivos

Dirección Gerencial: 10 gerentes y subgerentes

Jefes y supervisión: 40 jefes y supervisores

Personal de operaciones: 223 empleados

Se trabaja con el total del universo sin excluir de la encuesta a personas por edad, género o departamento. Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula para poblaciones menores a 10.000 habitantes (Poblaciones Finitas)

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Dónde:

Z: Coeficiente de confianza 1,96

N: Tamaño de la Población 283

P: Probabilidad de que los hechos ocurran 0,50

Q: Probabilidad de que los hechos no ocurran 0,50

E: Error máximo permitido 0,05

$$n = \frac{271,7932}{0,705 + 0,9604} = \frac{271,7932}{1,6654} = 163$$

El cálculo de la muestra determinó que a un nivel de confiabilidad del 95%, es necesario aplicar mínimo 163 encuestas. El tipo de muestreo utilizado es el no probabilístico de muestreo por conveniencia; pues le permite al investigador seleccionar a los sujetos dada su accesibilidad y proximidad, de manera más fácil. Se asegura que todos los integrantes de la institución tengan la misma posibilidad de participar, siendo esta una recomendable para estudios exploratorios, no experimentales. Se debe tener en cuenta que la toma fue presencial y en grupos, se requirió formalmente la participación de los trabajadores desde el departamento de recursos humanos.

3.6. Análisis y presentación de los resultados

3.6.1 Encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los trabajadores. Cabe destacar que el cuestionario consta de 10 factores, tales como, la comunicación efectiva, creatividad e iniciativa de los trabajadores en la empresa, relación con sus compañeros, tipo de liderazgo que existe en la institución en equipo, puesto de trabajo adecuado, remuneraciones e incentivos, reconocimientos, condiciones ambientales, la empresa como tal, capacitación y desarrollo para el personal.

El cuestionario está integrado de 65 afirmaciones que deben ser calificadas bajo una escala de Likert del 1 al 5. Donde uno (1) significa que el trabajador está en completo desacuerdo; el tres (3) significa que el trabajador no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y; finalmente, la calificación de cinco (5) que establece que el trabajador está en completo acuerdo. A continuación, se presentan los datos generales por cada factor evaluado y en los anexos se establecen los resultados de cada afirmación establecida en el cuestionario.

3.6.1.1 Comunicación

El factor comunicación consta de 8 afirmaciones que se relacionan a la comunicación interdepartamental; de tal manera que se pueda establecer si es adecuada y fomenta buenos hábitos de trabajo con relación al cumplimiento de los objetivos organizacionales (VER DEL ANEXO 3 – resultados por pregunta).

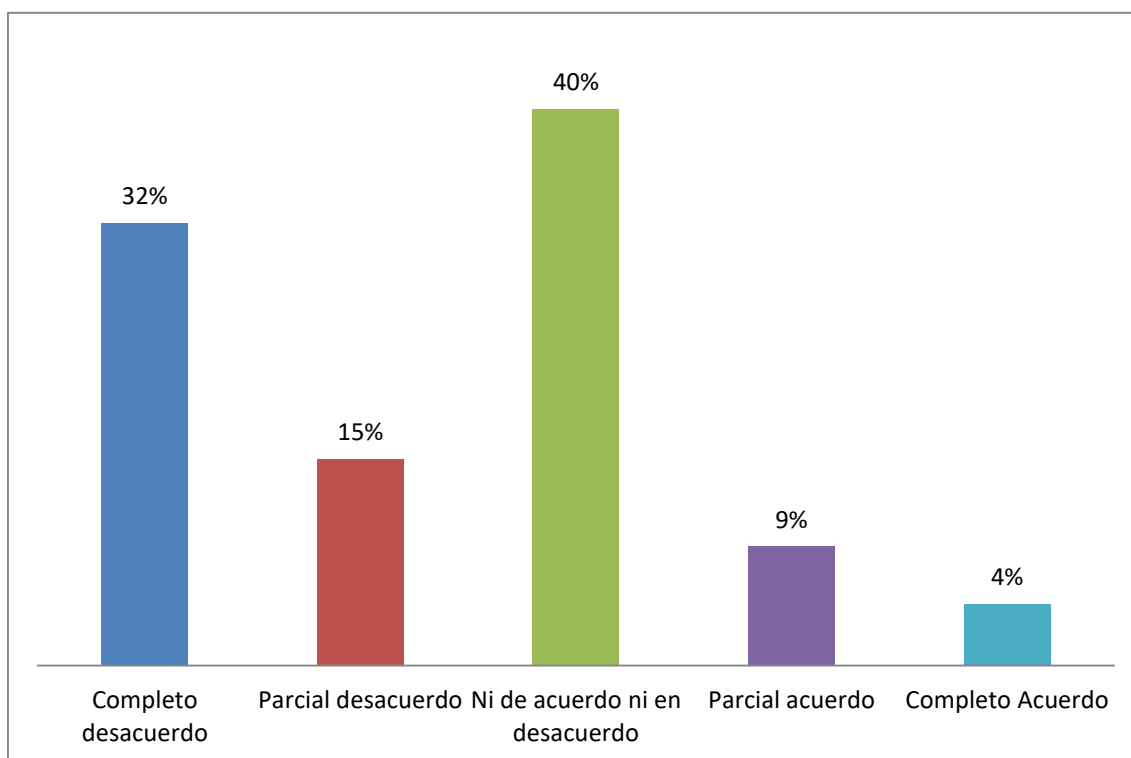


Ilustración 8. Comunicación efectiva en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Con relación a la comunicación efectiva, se pudo conocer que es un factor que debe fortalecerse en la institución. Problemas en este factor pueden afectar el funcionamiento de los procesos internos, el trabajo en equipo y la solución de problemas, entre otros. A continuación, se presentan algunos datos obtenidos en los 10 factores analizados.

Con relación a los resultados obtenidos se puede apreciar que el 37% de los colaboradores consideran que no existe comunicación efectiva entre los jefes y personal operativo; aunque ese resultado es inferior al 50% es necesario destacar que solamente un 13% de los encuestados considera que si lo es.

En la ilustración anterior se puede apreciar que el 60% de las personas encuestadas señalan que los jefes no escuchan a los empleados en cuanto a una sugerencia y/o opinión ya que toman las decisiones unilateralmente y; por lo tanto, no se fomenta la apreciación del conocimiento del trabajador.

Existe un 28% de los trabajadores que indican que no comprenden la delegación de funciones por parte de los jefes. El 49%, que representa la mayoría de encuestados, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo a que exista un mal funcionamiento y organización de la institución a causa de una inadecuada delegación de tareas.

Al evaluar si la comunicación interna es adecuada y fomenta buenos hábitos de trabajo, los trabajadores en un 41% indicaron que están en completo desacuerdo con esta afirmación, debido a que la comunicación interna no es adecuada y la institución no ha optado por establecer buenas políticas de comunicación interna que contribuyan a imponer cambios y el alcance de objetivos corporativo y estratégicos de la Institución. Por otro lado; el 36% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que el 23% está parcialmente de acuerdo.

El 31% de los trabajadores consideran que están en completo desacuerdo con la comunicación interdepartamental debido a que sienten que el personal no se encuentra alineado a las estrategias corporativas y; por lo tanto, los equipos de trabajo no son suficientemente efectivos y productivos con lo que se espera de la institución. El 21% de los encuestados se oponen y consideran que, si es buena, pues indican que la comunicación entre departamentos es adecuada. Finalmente, el 48% de los trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante.

Se estableció una afirmación acerca de la efectividad que tiene la dirección para comunicar y comprometer a los empleados con los objetivos organizacionales y se conoció que el 44% están en completo desacuerdo con ello, ya que la institución no ha ejecutado un plan de comunicación de los objetivos de la empresa. El 3% del personal está de acuerdo con que conoce claramente los objetivos de la institución.

Al evaluar que tan efectivo es el proceso de comunicación de los resultados obtenidos por cumplimiento de las metas individuales por parte de la dirección a todos los colaboradores, se pudo detectar que el 91% de los encuestados considera necesario que se mejore este proceso de reconocimiento.

3.6.1.2 Iniciativa

Una empresa que fomente la creatividad e iniciativa de los trabajadores podrá alcanzar grandes resultados individuales y colectivos, pues estos factores son el motor de la proactividad en una gestión que busque mejorar continuamente (VER DEL ANEXO 4 – resultados por pregunta).

Se debe tener presente que unos altos niveles de iniciativa en los trabajadores permiten que las instituciones puedan adaptarse y anticiparse al cambio impulsados por factores internos y externo, pero su aplicabilidad dependerá de la flexibilidad organizacional; mientras no se permita las acciones serán reactivas.

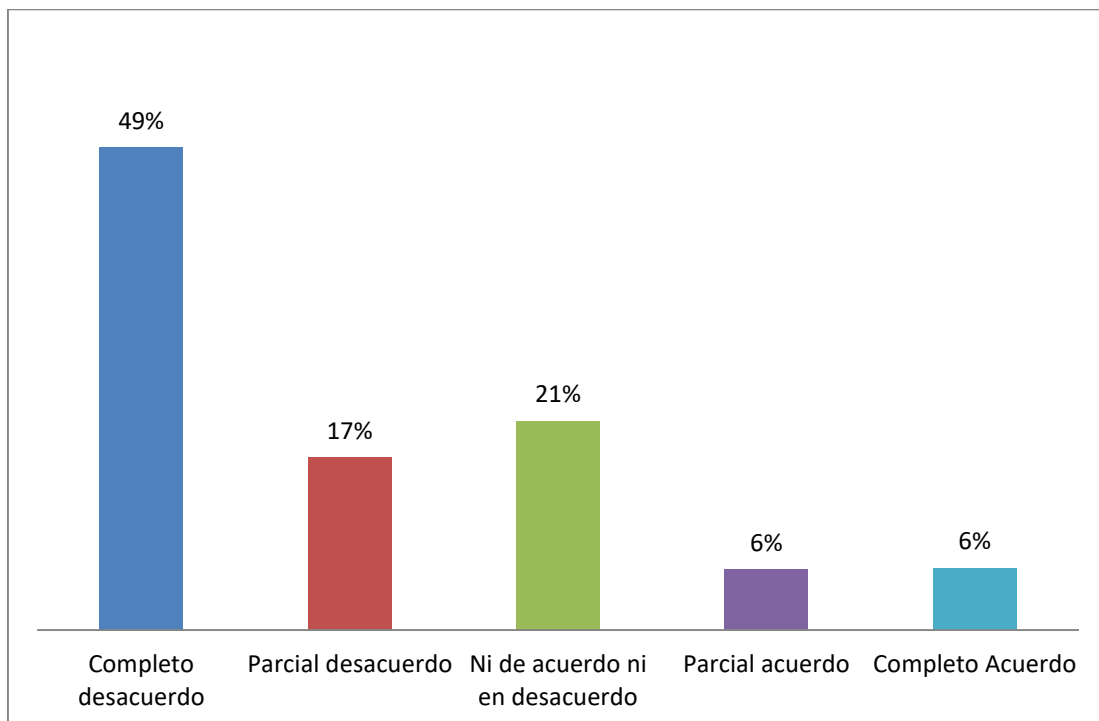


Ilustración 9. Iniciativa en el trabajo
Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Los resultados obtenidos demuestran que los encuestados consideran que dentro de la institución no se estimula el desarrollo de la creatividad e iniciativa de los empleados, respuesta respaldada por el 66% de los empleados.

Dentro de este factor se analizó la libertad que tienen los trabajadores para elegir su propio método de trabajo; donde el 54% considera que la institución no permite a los colaboradores utilizar sus propios métodos de trabajo debido a que ya se han establecido políticas y funciones por la dirección. Solo un 15% de los participantes señalaron que si tienen libertad de elegir su propio método de trabajo.

Con relación a la posibilidad de utilizar la capacidad de iniciativa en el trabajo, el 61% de los colaboradores están en completo desacuerdo con la afirmación debido a que la mayor parte de las veces los empleados reciben órdenes para acatarlas y realizar las funciones establecidas sin dar oportunidad de proponer alternativas de mejora. Este comportamiento contrapone a la teoría de empoderamiento y autonomía, que son aspectos claves en la motivación.

Surgen varias inquietudes con relación a los resultados obtenidos, por lo cual es necesario establecer si en la empresa existe la cultura de mejora continua; para lo cual el 52% de los empleados consideran estar en desacuerdo debido a que la institución no estimula la cultura de mejora de continua Solo el 13% de los colaboradores señalan que la institución se ha encargado de involucrar a los empleados en la comunicación de resultados y metas para que de esa manera le vean un propósito al trabajo con la finalidad de satisfacer los servicios brindados y mejorar ante los conflictos que se presenten.

Un nivel alto de proactividad se relaciona con un nivel adecuado de motivación; en cuanto a ello el 76% de los encuestados consideran que en la institución no se reconoce un esfuerzo adicional por parte de los empleados; por lo cual ser proactivo no es una competencia apreciada por la dirección.

3.6.1.3 Trabajo en equipo

La teoría establece que un adecuado trabajo en equipo fomenta mayor compañerismo y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la institución. Es decir que mientras mayor cohesión exista, mejor trabajarán los empleados y más productivos serán los resultados de las acciones. Adicionalmente que un adecuado desenvolvimiento de los grupos significa una mayor motivación para realizar las acciones de mejor manera (VER DEL ANEXO 5 – resultados por pregunta).

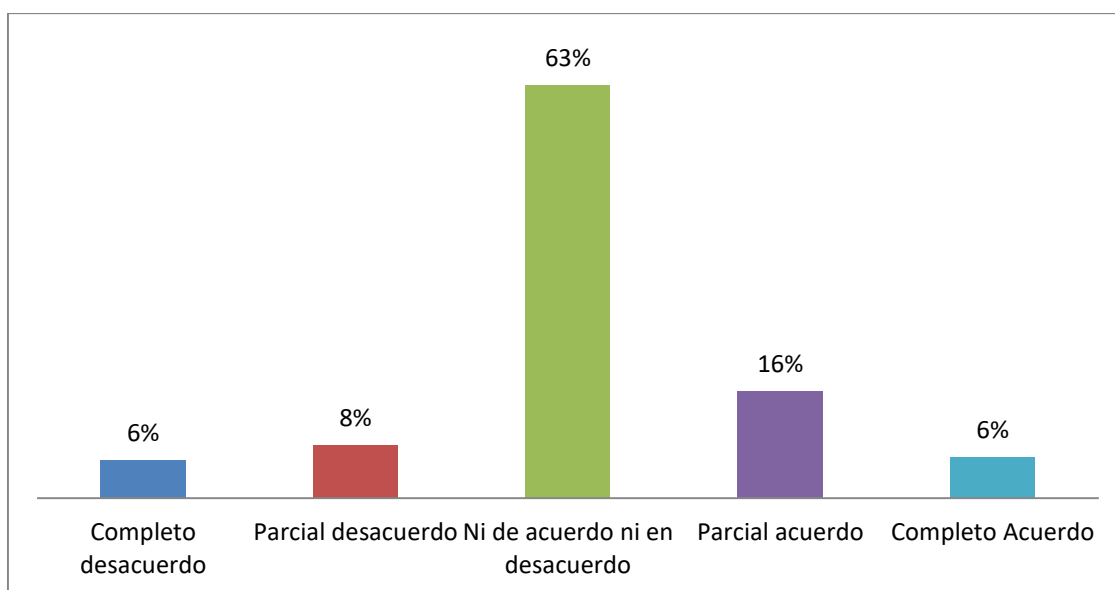


Ilustración 10. Trabajo en Equipo

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

A nivel general la calificación que han dado los empleados al trabajo en equipo es mejorable. Sin duda solo el 22% de los encuestados están de acuerdo con que este factor se gestiona de forma efectiva en la institución.

Al consultar a los trabajadores como perciben la relación laboral, se pudo notar que el 47% está parcialmente de acuerdo en que hay buen clima laboral entre compañeros, lo cual incide directamente en el nivel de productividad de la institución. El 74% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante, sin embargo, este factor seguramente puede ser mejorable y la dirección debe fortalecer este aspecto pues en un equipo de trabajo es necesario el apoyo mutuo entre los integrantes de la institución, si uno falla el otro compañero corrige. El 32% señala que parcialmente desacuerdo debido a que los compañeros en reiteradas ocasiones suelen ser egoístas y no comparten sus

conocimientos ya que a ellos nadie les enseñó y aprendieron por su propia cuenta, creando un clima de supervivencia.

Al consultar si la institución aplica mecanismos para mejorar el trabajo en equipo dentro de la institución, se pudo conocer que el 76% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante, pues, aunque podrían existir pretensiones de hacerlo estas no son suficientes. El 13% de los colaboradores consideran que la institución sí aplica mecanismos para mejorar el trabajo en equipo lo cual establece lazos de comunicación, se transmite confianza, se facilita que se externen ideas y preocupaciones. Mientras el 11% restante de los encuestados señalan que están en completo desacuerdo en cuanto a la consulta realizada.

Se evaluó si existe una cultura de reconocimiento por buenas prácticas y desempeño laboral, a lo cual los resultados demuestran que el 74% de los encuestados señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, ya que el trabajo lo realiza el trabajador con sus propios esfuerzos y no con el de sus compañeros. El 21% consideran que están en completo desacuerdo con la pregunta, debido a que no existe el trabajo en equipo entre compañeros y peor aún el reconocimiento, dado que es una actividad que no se estimula por parte de la institución. El 5% restante considera que está parcialmente de acuerdo con recibir el reconocimiento de sus compañeros cuando se alcanza los objetivos o metas en las tareas asignadas.

3.6.1.4 Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos más importantes dentro de la excelencia empresarial, la teoría refuerza la importancia del líder que sea capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores (VER DEL ANEXO 6 – resultados por pregunta).

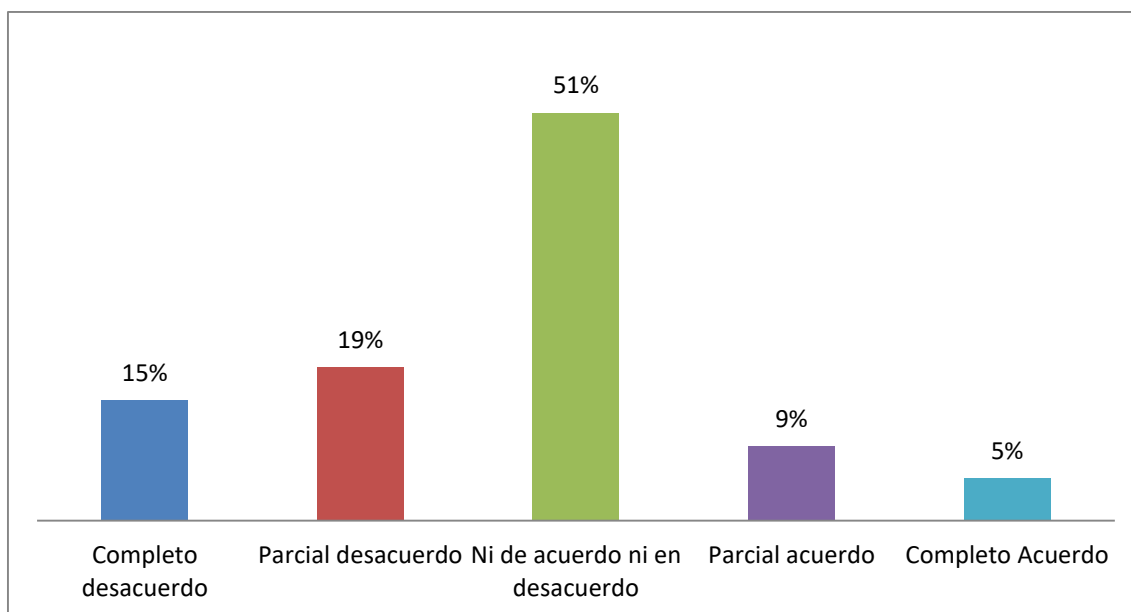


Ilustración 11. Liderazgo en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

La calificación de la efectividad del liderazgo en la institución no demostró un resultado adecuado, pues el 34% de los trabajadores consideran que el desempeño de los líderes podría mejorar. El 51% prefirió no dar una respuesta favorable o desfavorable, pero deja asentado que podría fortalecerse este factor y; finalmente, el 14% que considera que los líderes cumplen sus funciones de manera efectiva, guiando y motivando al equipo de trabajo para cumplir con las metas organizacionales.

El respeto que ejercen los líderes dentro de la institución es cuestionable dado que el 60% de los encuestados están en completo desacuerdo dado que los jefes toman una actitud inadecuada que desmotiva al equipo de trabajo. Además, al evaluar el estilo de liderazgo de los jefes se pudo encontrar que el 74% de los colaboradores consideran que este factor podría ser mejor. Se consultó a los trabajadores si consideran que el jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para cumplir con la visión, misión y objetivos de la institución y se pudo concluir que solo el 2% de los trabajadores considera que los líderes no fomentan la sinergia y el compromiso organizacional frente a la filosofía de la empresa. No obstante un 72% de los encuestados considera que este factor analizado puede mejorarse. Además, se pudo notar que los jefes no ejecutan acciones para reconocer el buen desempeño de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en el 56% de las respuestas recibidas por parte de los colaboradores que consideran estar completamente en desacuerdo con que el trabajo efectuado es reconocido y considerado por los superiores. Esto refleja un factor que puede influir en el nivel de motivación debido a la falta de reconocimiento por el cumplimiento de metas. El

41% no está ni acuerdo ni desacuerdo con la interrogante mientras que el 3% restante está en completo acuerdo con que el trabajo si es reconocido correctamente por los superiores.

Al evaluar sí los jefes superiores ejecutan reuniones personales para detectar y resolver problemas, el 68% de los empleados está parcialmente desacuerdo, pues aseguran que no se ejecutan reuniones personales para detectar y resolver problemas relacionados con el cargo, ocasionando que no existe un ambiente adecuado para fomentar objetivamente el trabajo en equipo. Por otra parte, el 20%, está parcialmente de acuerdo con las reuniones personales para cambiar lo negativo en positivo y aplicar técnicas que se usan para la creatividad y habilidades que ayuden en el desempeño del cargo. Mientras que el 12% considera que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.

3.6.1.5 Funciones

Una empresa que tiene establecida de forma adecuada la función de cada cargo genera un ambiente de trabajo objetivo y claro, que permite que la gestión empresarial sea adecuada y se desarrolle en un ambiente agradable. Una puntuación adecuada en este factor significa que las responsabilidades laborales son claras y permiten un adecuado funcionamiento del trabajo (VER DEL ANEXO 7 – resultados por pregunta).

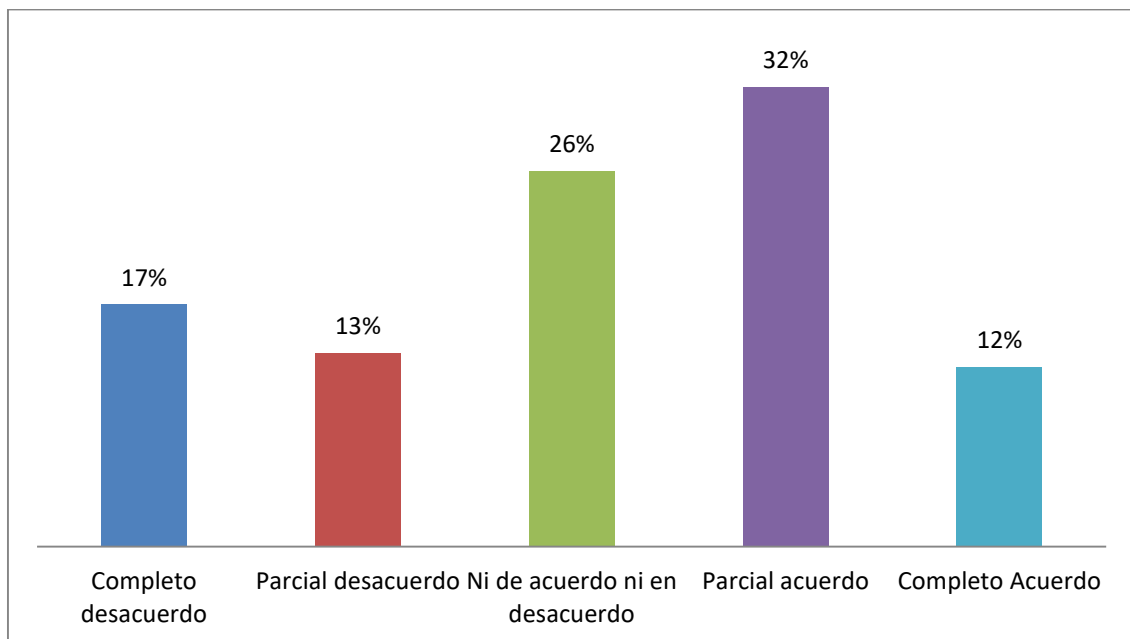


Ilustración 12. Funciones

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

El 30% de los encuestados consideran que las funciones de cada cargo no están definidas con claridad, lo que afecta al desarrollo de los procesos claves en la institución. El 44% indicó que las funciones si están adecuadamente definidas y; finalmente, el 26% que considera que no en su totalidad.

Al evaluar la experiencia que poseen los trabajadores con el cargo que ejecutan en la institución, se pudo conocer que el 60% de los colaboradores consideran que el cargo que ocupan en la empresa no está relacionado con la experiencia que poseen. El 21% se encuentra en completo acuerdo con la pregunta, ya que son trabajadores que se sienten en equilibrio entre la experiencia y las funciones que desempeñan.

Al analizar el cargo con la titulación académica; se pudo conocer que el 53% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo ello. El 37% está completamente de acuerdo y el 10% se encuentra parcialmente desacuerdo.

Un factor de análisis es el nivel de estabilidad que pueden sentir los trabajadores en la institución; se evidenció que el 56% no siente estabilidad laboral, el 25% se encuentra en completo acuerdo. El 18% prefiere no establecer una respuesta concreta.

3.6.1.6 Remuneración e incentivos

Sin duda el factor de remuneración e incentivo es el que mayor relación tiene con la motivación y satisfacción laboral; pues tiene gran importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Las prestaciones que cancela la empresa al trabajador es el motor que permite la relación laboral. Mide la perspectiva del trabajador referente al salario o remuneración y considera incentivos basados en criterios objetivos (VER DEL ANEXO 8 – resultados por pregunta).

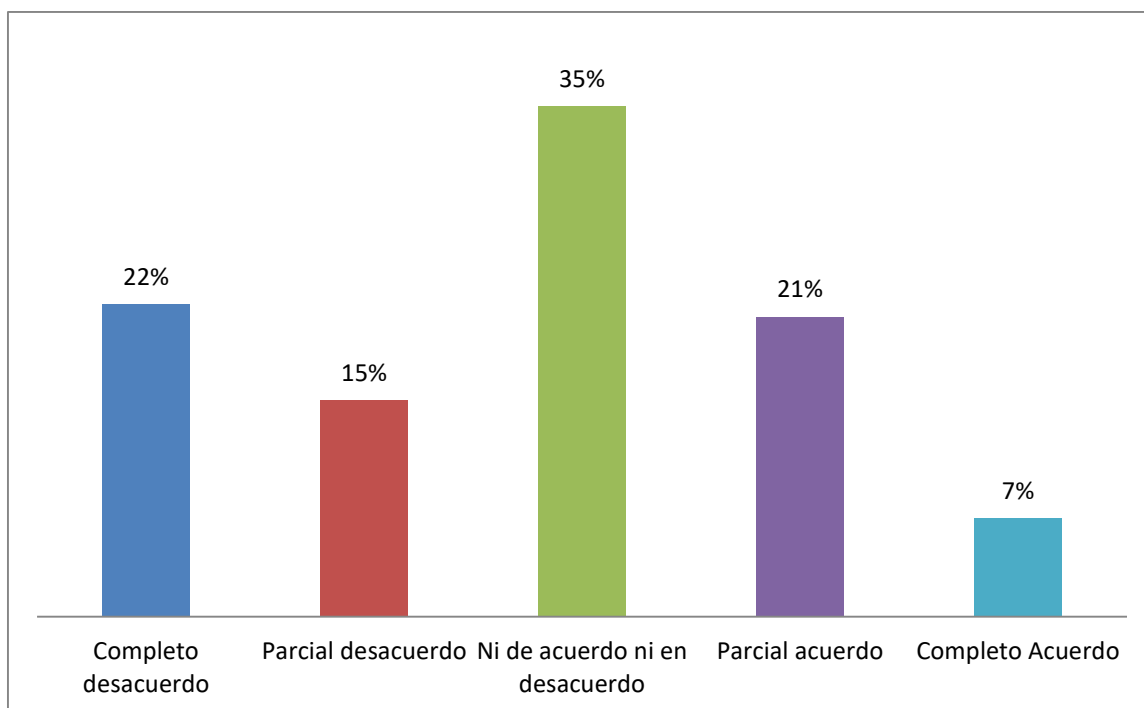


Ilustración 13. Remuneración e incentivos

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Existe en la institución un 37% de trabajadores que no están de acuerdo con los incentivos y remuneraciones percibidas, pues consideran que no existe un programa formal de incentivos monetarios y que lo que perciben como sueldo es lo justo. Un 35% consideran no estar de acuerdo. ni en desacuerdo; mientras que el 28% se siente conforme con lo recibido.

Se consultó si los trabajadores consideran que sus labores son bien remuneradas por la empresa, a lo cual se conoció que el 60% de los encuestado creen que las prestaciones deberían ser más altas. Solo un 21% consideró estar conforme con el sueldo.

Lo recibido por concepto de remuneraciones mensuales en comparación con otras compañías del sector es satisfactorio el 17% de los trabajadores; mientras el 41% consideró que no lo es. Un 42% prefirió no dar una opinión clasificatoria. Sin embargo, es necesario mejorar este rubro con el propósito de mejorar la motivación y satisfacción.

La motivación que tienen los trabajadores para mejorar continuamente en el cargo que desempeñan fue evidente en el 49% de los encuestados. Un 45% respondió que existe

desmotivación laboral, lo cual podría afectar a la productividad de la institución, causando problemas estructurales en la gestión del talento humano.

Al evaluar si las políticas remunerativas y de incentivos en la institución es adecuada a las necesidades de los trabajadores, el 88% indicó que no existe, pudiéndose entender como inadecuada. Solo un 2% consideró que si es adecuada y el 11% decidió no dar una respuesta calificativa.

3.6.1.7 Reconocimiento laboral

El reconocimiento es un factor que influye en la satisfacción personal, pues se dice que este tipo de acciones hace que el trabajador sea más feliz y productivo. Los elementos que se analizan son igualdad de género, reconocimiento de buen desempeño, posibilidad de plan de carrera y mejoras económicas (VER DEL ANEXO 9 – resultados por pregunta).

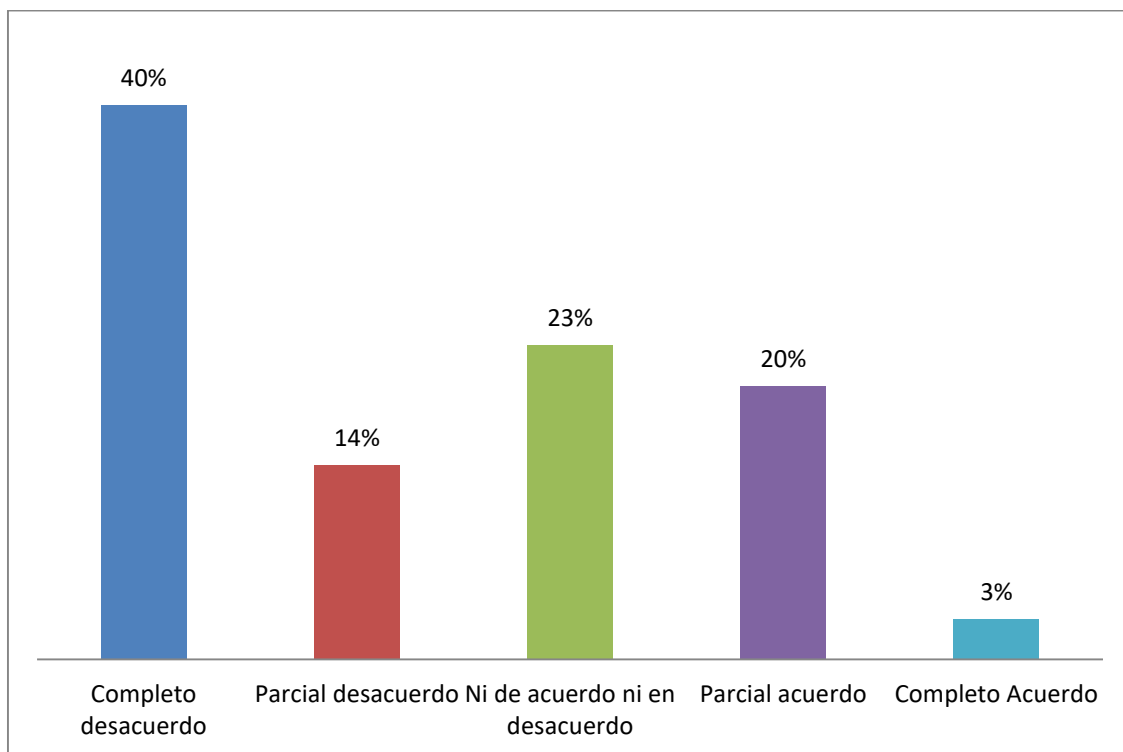


Ilustración 14. Reconocimiento laboral

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Es evidente que este factor tan importante dentro de la gestión del talento humano no ha sido aplicado de forma adecuada en la institución; pues el 54% considera que no se ejecuta. Un 23% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo que se aplique; mientras el 23% restante

considera que si se reconoce el desempeño y buenos hábitos empresariales a los trabajadores destacados.

3.6.1.8 Condiciones laborales o ambientales

La evaluación de las condiciones laborales o ambientales dentro de la institución considera el análisis de factores relacionado a la seguridad y salud ocupacional, pues científicamente se conoce que un inadecuado tratamiento de este elemento ocasiona malestar e insatisfacción en los trabajadores (VER DEL ANEXO 10 – resultados por pregunta).

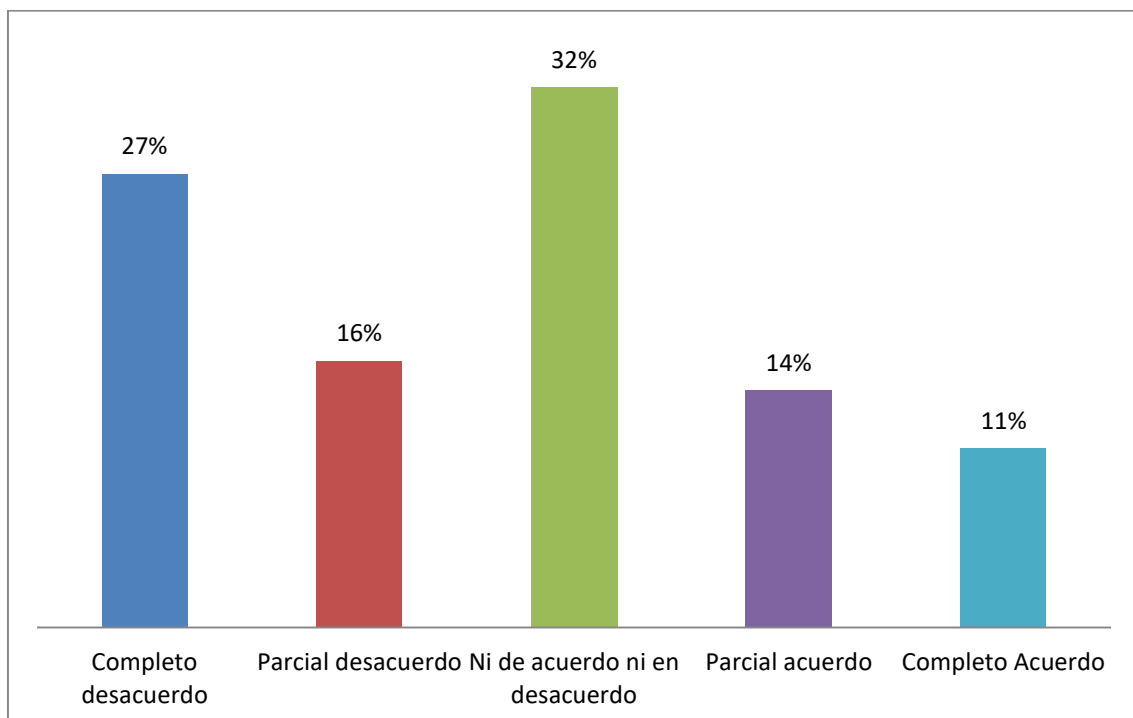


Ilustración 15. Condiciones del trabajo

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Las condiciones de trabajo deben ser mejoradas en la institución, pues se detectó que el 43% de los encuestados consideran que las condiciones en las que se desempeñan las labores no son adecuadas. El 32% considera que, aunque no son cómodas permiten el adecuado desarrollo de las actividades y; finalmente, el 26% que se siente satisfecho con las condiciones ambientales. Entre los factores que se deben mejorar están la comodidad del puesto de trabajo, en función al espacio, comodidad de las sillas y altura de los escritorios.

3.6.1.9 La empresa

La relación que existe entre el trabajador y la institución debe ser la más apropiada para el crecimiento y desarrollo mutuo; el éxito empresarial en todos sus niveles depende en gran parte del compromiso de los trabajadores con la filosofía y metas institucionales. que tienen los colaboradores con la organización. No obstante conseguir un equilibrio en este elemento es una de las gestiones más complejas que maneja la gestión del talento humano. Este apartado analiza la trayectoria del trabajador en la compañía, el nivel de identificación, interiorizar la filosofía institucional como eje de la ejecución de tareas, compromiso y lealtad con la organización (VER DEL ANEXO 11 – resultados por pregunta).

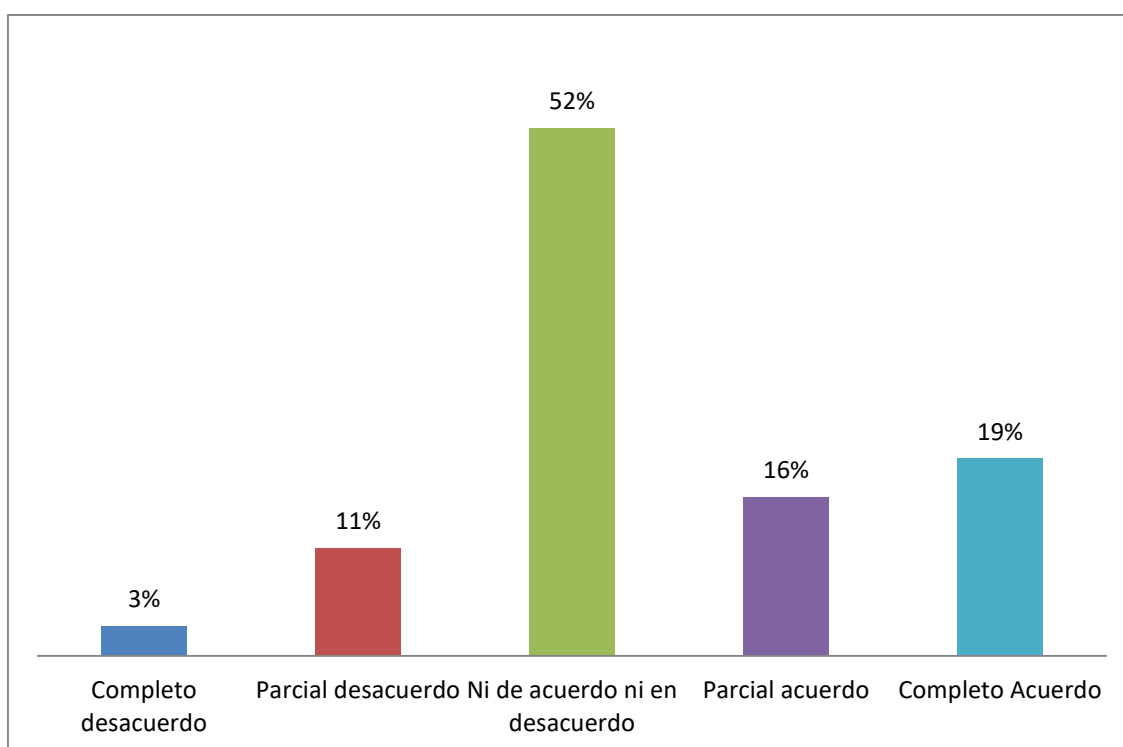


Ilustración 16. Compromiso con la empresa

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Se detectó que existe una brecha en el compromiso del trabajador y la satisfacción que sienten de laborar en la institución. El 66% considera que podría fortalecerse y el 35% lo calificó como un elemento adecuado. Las respuestas obtenidas no permiten realizar una comprobación efectiva del nivel de compromiso, pero si establece una falencia en el sentido de pertenencia que existe.

3.6.1.10 Capacitación

El factor de capacitación busca evaluar que tan efectivo es el plan de capacitación que la empresa tiene para mejorar el conocimiento y habilidades de sus trabajadores. Es necesario conocer si la inversión destinada a este rubro ha contribuido en el desarrollo del talento humano (VER DEL ANEXO 12 – resultados por pregunta).

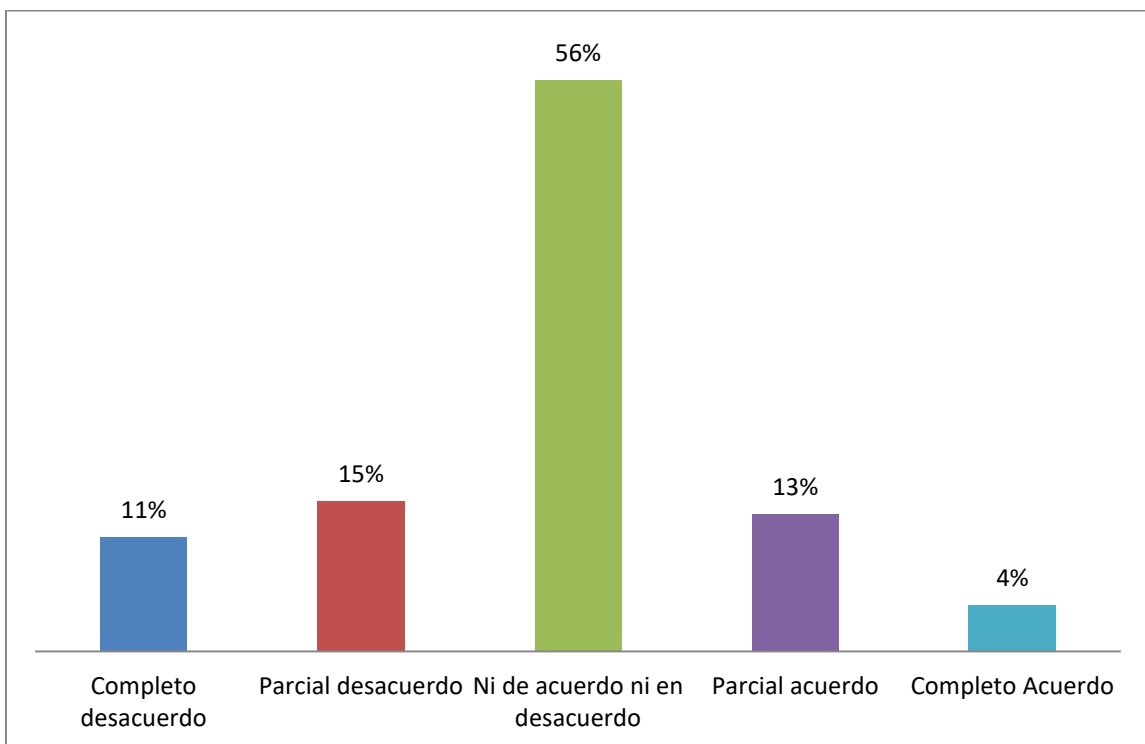


Ilustración 17. Sistema de capacitación

Fuente: Encuesta aplicada en la institución

Al analizar el factor capacitación se conoció que el 26% de los trabajadores consideran que existe un problema con relación al sistema de capacitación. Un 56% que considera que, aunque podrían ser mejorables los resultados también son positivos. Existe un 17% que establece que si es adecuado.

4. PROPUESTA PLAN MOTIVACIONAL

4.1. Introducción a la propuesta de mejora

Un plan motivacional debe permitir que los trabajadores mantengan una disposición positiva para el desempeño de sus funciones y actividades laborales. Se estableció una relación directa entre la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados; lo que determina que a menor motivación ocasiona mayor nivel de insatisfacción laboral, lo que a su vez influye en el desempeño de los equipos de trabajo, tiende a convertirse en sistemas improductivos. Las afirmaciones antes expuestas se relacionan con los textos científicos consultados en el marco teóricos, donde se expuso que es esencial la aplicación de estrategias motivacionales para el mejor funcionamiento de las instituciones, públicas y privadas.

Es por ello por lo que el plan de motivación laboral se concibe como una herramienta que permite trazar las acciones que deben implementarse dentro de las instituciones para fortalecer los fundamentos intrínsecos de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño en sus cargos.

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora es necesario destacar que Carrasco (2018), Ministro del Ministerio de Trabajo, considera que el aporte y respaldo de la ciudadanía, empleadores y trabajadores, permitirá resolver en paz los problemas inherentes al desarrollo humano y social, minimizando la conflictividad laboral en un ambiente de paz, respeto mutuo, garantizando el cumplimiento de derechos y obligaciones laborales.

Estas palabras expuestas por el ministro en el párrafo anterior y los resultados obtenidos en la encuesta de motivación y satisfacción laboral (VER ANEXO 1) aplicada en Ministerio de Trabajo, oficinas de la ciudad de Guayaquil; permitieron establecer que se requiere implementar un programa de motivación laboral que contribuya a fortalecer los factores motivacionales, tales como el compromiso afectivo de los trabajadores respecto a la situación de la institución, el compromiso con los objetivos organizacionales, a la adecuada utilización de los recursos disponibles, al tipo de liderazgo que se ejerce en la institución, al mejoramiento del trabajo en equipo, al reconocimiento del buen desempeño en el trabajo y los mecanismos de ayuda.

Por tales motivos y como respuesta a la necesidad que existe de mejorar a motivación de los trabajadores, se recomienda a la dirección de la institución buscar los mecanismos necesarios para implementar dentro de sus sistemas de Gestión del Talento Humano el siguiente **PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**.

4.2. Objetivos de la propuesta de mejora

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores con la filosofía empresarial (visión, misión, valores institucionales)
- Desarrollar el compromiso afectivo en los trabajadores de la institución
- Crear un plan de reconocimiento al trabajador con mejor desempeño dentro de la institución
- Mejorar la comunicación interna y el trabajo en equipo dentro de la institución

4.3. Desarrollo de la propuesta de mejora

4.3.1. Estrategia 1, plan motivacional

Dada las condiciones internas del ministerio y dentro de las facultades que tiene dentro del Ecuador, se evaluó que la mejor forma de fortalecer el sentido de pertenencia en la institución, siendo necesario el desarrollo de una “Feria anual de los Derechos del Trabajador” donde los funcionarios públicos exponen a la ciudadanía las acciones que se desarrollan para velar por el cumplimiento de sus derechos laborales.

Nombre del Evento: Feria anual de los Derechos del Trabajado

Responsable: Departamento de Gestión de Talento Humano

Días de duración: 1 día – 8 horas.

Lugar: Parque Samanes de la ciudad de Guayaquil

Finalidad del evento:

- Que los trabajadores de la institución hagan contacto con la ciudadanía y se desarrolle un sentido afectivo entre los funcionarios públicos y el cumplimiento de los derechos del trabajador.
- Que se fomente el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros.
- Que se fortalezca la responsabilidad social que tienen los trabajadores de la institución para velar por el cumplimiento de los derechos de los trabajadores que presten sus servicios dentro del territorio ecuatoriano.

Las directrices o pasos para desarrollar la feria son los siguientes:

- Aleatoriamente el Gerente o Jefe de Gestión de Talento Humano organiza a los trabajadores por grupos, los cuales deben seleccionar uno de los siguientes derechos:
 - A la seguridad social por medio de la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día de trabajo.
 - A recibir por la prestación de servicios laborales, mínimo USD \$394,00 o el Sueldo Básico Unificado.
 - A recibir el pago por horas suplementarias y extraordinarias
 - A recibir los beneficios sociales que estipula ley y descritos en el código de trabajo
 - A recibir una compensación del salario digno
 - A acceder a un periodo de licencia de maternidad y paternidad
 - A solicitar certificados relativos a su trabajo
 - A recibir utilidades

Para el desarrollo de la feria:

1. Es necesario organizar la logística y ubicación de los stands dentro de lugar donde se realice la feria, mínimo 20 stands que se dividen en 15 para la institución y 5 para otras empresas que deseen participar y patrocinar la feria.
2. La conformación de los grupos es aleatoria, lo que se busca es integrar a los trabajadores con el objetivo de que trabajen en equipo, se comuniquen efectivamente y se esfuercen por responder las preguntas de cada ciudadano.
3. Es necesario que cada stand destinado al Ministerio de Trabajo tenga la misma posibilidad de anclaje, para lo cual se debe alternar de forma estratégica las ubicaciones.



Ilustración 18. Mapa de ubicación de stands recomendado para el desarrollo de la feria

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Soto, 2017)

N°	Nombre del Stand	10	MT grupo 8
		11	MT grupo 9
1	MT grupo 1	12	MT grupo 10
2	MT grupo 2	13	MT grupo 11
3	MT grupo 3	14	MT grupo 12
4	MT grupo 4	15	Alquiler
5	MT grupo 5	16	Alquiler
6	Alquiler	17	MT grupo 13
7	MT grupo 6	18	MT grupo 14
8	MT grupo 7	19	MT grupo 15
9	Alquiler	20	Alquiler

4. A los ciudadanos se les dará una ficha calificadora para que evalúen cada stand y exposición de cada grupo, el equipo con mayor puntuación debe ser premiado con una carta de agradecimiento y felicitación firmada por la dirección.

Tabla 3. Formato de evaluación para cada ciudadano que escuche la exposición

GUÍA DE EVALUACIÓN DE EXPOSICION ORAL				
TEMA: IMPRIMIR CON TEMA				
Escala de Evaluación:		1: No - 2: Mejorable -		
Grupo: XXX		3: Sí cuadro ponga 1, 2 o 3 acorde a lo que usted considere marque con una x		
INDICADORES DE EVALUACIÓN		Expositor/ Integrante/s		
		1	2	3
1- La exposición fue clara, precisa y concisa				
2- Considera que usted adquirió nuevos conocimientos después de la exposición				
3- Respondieron de forma satisfactoria las preguntas que realizó la audiencia				
4- Lograron la atención del público y mantuvieron el control de la audiencia				
PORCENTAJE OBTENIDO POR GRUPO				

Fuente: Elaboración propia

Esta ficha de evaluación debe ser depositada en un ánfora, es recomendable integrarla algún concurso para que se motive a las personas a llenarla.

4.3.2. Estrategia 2, plan motivacional

Dada las condiciones internas del ministerio y dentro de las facultades que tiene dentro del Ecuador, se evaluó que la mejor forma de fortalecer la comunicación interna, siendo necesario el desarrollo de una “CAMPAÑA DE DIFUSIÓN INTERNA” con la finalidad de ilustrar mensajes motivacionales en las paredes de las instalaciones del ministerio.

Nombre del Evento: “Campaña de Difusión Interna”

Responsable: Departamento de Gestión de Talento Humano

Días de duración: Permanente

Lugar: Oficinas de la institución, pasillos comunes

Responsable: Departamento de Gestión de Talento Humano

Colaboración: Marketing

Finalidad del evento:

- Que los trabajadores reflexionen acerca del compañerismo y normas de convivencia.
- Que se fomente el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros.
- Que se fortalezca la filosofía empresarial

Las directrices o pasos para desarrollar la “Campaña de Difusión Interna” son los siguientes:

- Todos los carteles deben tener una identidad única en tamaño, diseños, color, textura, material, tipo de letra, tonalidad y fondo, entre otros. Es recomendable que la campaña tenga una identidad única, solicitar asesoría al departamento de marketing.

- Las ubicaciones de los carteles deben tener claridad y estar instalados en espacios donde se pueda apreciar por todos quienes ingresen a las oficinas.

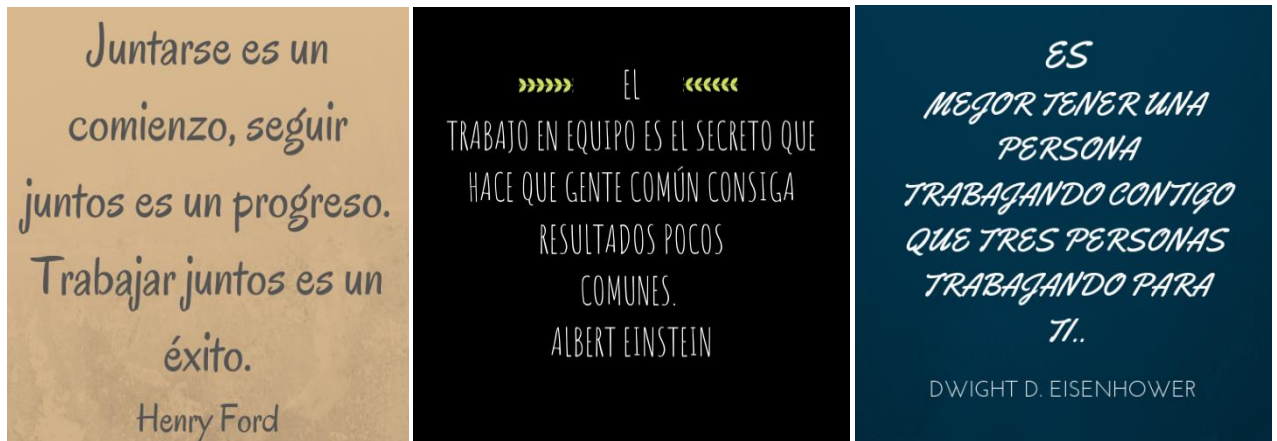


Ilustración 19. Render en oficina de campaña con mensajes motivacionales y de compromiso institucional

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Henry Ford, Albert Einstein, Dwight D. Eisenhower)

4.3.3. Estrategia 3, plan motivacional

Dada las condiciones internas del ministerio y dentro de las facultades que tiene dentro del Ecuador, se evaluó que la mejor forma de fortalecer la comunicación interna, siendo necesario el desarrollo de una “MEJORAS INTERNAS” con la finalidad de que se revelen las posibilidades de mejora dentro de la institución, generando un canal de comunicación entre la Gerencia y los demás trabajadores

Nombre del Evento: “MEJORAS INTERNAS”

Responsable: Departamento de Gestión de Talento Humano

Días de duración: Permanente

Lugar: Oficinas de la institución

Responsable: Departamento de Gestión de Talento Humano

Colaboración: Gerencia General y departamento de sistemas

Finalidad del evento:

- Que se pueda mejorar la comunicación interna bidireccional y mantener canales abiertos para que los trabajadores puedan aportar en la mejora continua
- Que se identifiquen oportunidades de mejora
- Que se fortalezca la identidad institucional, dado que el ministerio debe ser un ejemplo para seguir y reflejo del fiel cumplimiento de los derechos del trabajador

Las directrices o pasos para desarrollar la “Mejoras Internas” son los siguientes:

- Es necesario que dentro del sistema institucional se abra una página web donde se integre la ficha de recomendaciones y las respuestas sean direccionadas a un chat entre el empleado y el gerente o jefe departamental.

Tabla 4. Formato de solicitud de informe de aspectos que se pueden mejorar

LOGO	SOLICITUD DE MEJORA CONTINUA		Número:
	PROCESO SISTEMA DE GESTIÓN	ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Código: F-GSI-007
PROMOTOR DE CAMBIO	:	FECHA	:
ÁREA / PROCESO DE MEJORA	:	RECURSOS REQUERIDOS	:
COLABORACIÓN	:	NÚMERO	:
DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA			
ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS ESPERADOS			
RESPONSABLE:		FECHA:	
ACCIONES CORRECTIVAS	RESPONSABLE	PLAZO	
SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS			
RESPONSABLE:		FECHA DE REVISIÓN:	
REVISIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS			
RESULTADO:			
RESPONSABLE:		FECHA DE REVISIÓN:	
Revisión:	Fecha:		

Fuente: Elaboración propia

- Una vez que la mejora sea aceptada por Gerente General o responsable asignado, se debe establecer un tiempo de implementación, destinar recursos y evaluar los avances constantemente.
- Toda acción de mejora debe ser reconocida por la alta dirección, destacando las aportaciones de los colaboradores promotores de cambio a nivel nacional.

4.4. Resultados esperados con la aplicación de la propuesta de mejora

Los resultados esperados en base a la aplicación de cada propuesta son:

Explica Soto (2017), que un aspecto fundamental que estimula la motivación laboral es la participación activa de los equipos de trabajo en eventos importantes de la empresa, la feria propuesta a más de estimular el compromiso de los trabajadores también fortalece las relaciones humanas y el trabajo en equipo.

Se identificó que uno de los problemas detectados es la comunicación interna, por lo cual es necesario estimular mensajes claros sobre los propósitos organizacionales, de tal forma que el personal este informado y se sienta parte de la institución. Es por ello por lo que la compañía de comunicación interna propuesta debe ejecutarse (Maslow, 2005).

Finalmente es necesario estimular la participación de los trabajadores en el proceso de mejora continua, este tipo de acciones son muy beneficiosas pues permite una participación activa del personal y que eleven el sentido de pertenencia con la compañía (Fernández, 2010).

4.4.1. Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos son los trabajadores del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, debido a que la aplicación de este Plan Motivacional contribuirá directamente al bienestar de los colaboradores, quienes seguramente se motivaran e integraran de mejor manera en pro de fortalecer la estructura interna y el clima y cultura laboral.

4.4.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos son todos los trabajadores y empleadores del Ecuador, pues cuando requieran de algún servicio del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, recibirán una mejor atención.

5. CONCLUSIONES

Ejecutar una propuesta de un plan de motivación laboral para mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil, fue un reto, pues este tipo de estudios requieren de un periodo bastante extenso para la recolección de información, principalmente porque dada la característica del servicio que brinda la institución dificulta la aplicación de cuestionario durante la jornada laboral. Para el muestreo se aplicaron 163 encuesta, donde los resultados obtenidos demuestran que existen problemas en la satisfacción del recurso humano, lo cual afecta en el rendimiento de los trabajadores. Se requiere aplicar mecanismos que permitan mejores resultados en la consecución de objetivos institucionales, comunicación en todos los niveles; mejorar los procesos de servicio interno y externo prestado, mejorar el clima y ambiente de trabajo y contribuir al bienestar de los colaboradores.

La motivación laboral cumple el proceso de estímulo para impulsar a una persona al cumplimiento de una meta personal o grupal; la teoría expresa que una persona con sentimientos de insatisfacción por factores externos o internos necesita ser re motivada. Este proceso de estímulo en el trabajador debe suponer un nuevo escenario de ganar – ganar entre los equipos de trabajo y el bienestar de la institución; donde el plan motivacional debe ser integrador y participativo.

Las principales teorías y escalas de medición que sustentan la gestión de la motivación y satisfacción laboral indican que es necesario medir y evaluar los estímulos que influyen en la gestión y desempeño del personal, el compromiso laboral, mecanismos de reconocimiento de desempeño, trabajo en equipo y mecanismos de ayuda. Estos factores fueron calificados bajo la escala de LIKERT. En este estudio la escala aplicada para el levantamiento de información puso en evidencia que existen oportunidades de mejora en el clima y cultura organizacional, pues existen desmotivantes que influyen en el bienestar de los trabajadores.

Los factores que inciden en la motivación del personal en el Ministerio de Trabajo, oficinas de Guayaquil se vinculan al fortalecimiento de los factores motivacionales, tales como el compromiso afectivo de los trabajadores respecto a la situación de la institución,

el compromiso con los objetivos organizacionales, a la adecuada utilización de los recursos disponibles, al tipo de liderazgo que se ejerce en la institución, al mejoramiento del trabajo en equipo, al reconocimiento del buen desempeño en el trabajo y los mecanismos de ayuda. Los niveles de satisfacción laboral en la institución tienen una ponderación de mejorable, es decir que actualmente no se presenta como una institución cuya fortaleza más importante es la Gestión del Talento Humano. Es por ello por lo que la detección de aquellos factores que se deben fortalecer permitirá a la institución su crecimiento institucional.

En consecuencia, los incentivos laborales dentro de las organizaciones deben cumplir la misión de motivar a los colaboradores, con el fin de mejorar los niveles de satisfacción laboral y la productividad de estas. Todas las compañías, en general, están en constante búsqueda de crecimiento para alcanzarlo necesitan fortalecer los procesos administrativos en donde la motivación y satisfacción laboral tienen suma importancia para el desarrollo efectivo de las operaciones del negocio o institución.

Por ello es importante tener personal con predisposición y motivación a mejorar, lo cual se alcanza con un proceso de gestión de talento humano adecuado y efectivo, que permita el crecimiento del capital humano por medio del desarrollo de programas que estimulen la mejora continua dentro de las empresas, el compromiso organizacional, los procesos internos y el fortalecimiento de las competencias humanas. Todas las empresas deben comprender que la motivación, el bienestar y la sensación de sentirse parte de un proyecto, son vitales para un adecuado desempeño de los colaboradores. Finalmente cabe destacar que la revisión teórica permitió conocer que la motivación si influye en los niveles de satisfacción, es decir que en los casos en los cuales se aplicó un plan motivacional los resultados fueron favorables.

Se concluye que un plan de motivación laboral que contribuya a mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores del Ministerio de Trabajo oficinas de Guayaquil es muy necesario, pues esta institución tiene una responsabilidad muy grande en la sociedad y tiene que ser motivo de ejemplo para todas las organizaciones, públicas y privadas, del Ecuador. Es necesario que todo usuario que busque medir los factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral pueden utilizar este documento como guía para recolectar datos.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda al departamento de gestión de talento humano de la institución, acogerse a las directrices expuestas en el presente documento, pues las mejoras planteadas se fundamentan en la necesidad actual que existen dentro de la organización con relación a los factores motivacionales y satisfacción laboral, pues todo estímulo que se genere al interior de la persona con el objeto básico de satisfacer los deseos de autorrealización y crecimiento personal influyen dentro de la institución.

Un ambiente adecuado de trabajo debe considerar la gestión efectiva de factores ambientales y factores intrínsecos en la institución, pues ambos influyen en la motivación del personal. Es recomendable que se incluyan estrategias que permitan generar un cambio positivo en el comportamiento del personal. Entre las recomendaciones aplicables están alinear los perfiles de cada trabajador a los cargos existentes, generar acciones para valorar al personal y reconocerles el esfuerzo y buen desempeño, generar un ambiente de trabajo y clima laboral adecuado, fomentar el trabajo en equipo y el espíritu de cooperación y servicio y mejorar los mecanismos de ayuda.

Es recomendable aplicar estrategias para fomentar la comunicación bidireccional dentro de la institución, pues es necesario que el ambiente laboral propicie que los mandos de nivel estratégico compartan información con los niveles operativos y viceversa; de tal manera que se fomente una colaboración permanente por parte de los trabajadores, impulsando la cultura de mejora continua. Dentro de este proceso el liderazgo es un factor fundamental, por lo cual el estilo de dirigir debe ser equilibrado con la filosofía institucional, considerando al ser humano como eje fundamental de la gestión empresarial; es decir que se debe promover el crecimiento del talento humano.

Es necesario implementar dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano la cultura de mejora continua, la cual busca una participación activa de los colaboradores con un adecuado equilibrio entre el desempeño, las actitudes, los valores, el compromiso y el comportamiento. Es necesario contratar a las personas adecuadas para cada puesto, generar vínculos entre la institución y los trabajadores, implementar programas de incentivos monetarios, fortalecer las relaciones interdepartamentales y generar dentro de

las instalaciones espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o estiran el cuerpo.

Es necesario que el Ministerio de Trabajo sea un ejemplo de institución, de tal manera que demuestre en todos sus procesos una adecuada gestión empresarial, donde se respeta al talento del ser humano sobre todas las cosas, generando oportunidades de crecimiento humano y profesional; de tal manera que los colaboradores de la institución se sientan felices y se contribuya a mejorar el bienestar y calidad de vida.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2012). Incentivos Laborales en restaurantes de Colima México: Propuesta de un modelo de incentivos laborales en los restaurantes y su repercusión en la calidad de vida.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos* (Primera ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión de Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad Ecotec .
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador* (Registro Oficial 449 ed.). Quito: Asamblea Nacional Constituyente.
- Braverman, m. (2013). *Agresión en las Organizaciones : Violencia, abuso y acoso en el trabajo y en las escuelas* (Tercera ed., Vol. 4). New York, Estados Unidos: Routledge Editorial.
- Carrasco, C. M. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Ministerio de Trabajo.
- Cevallos, P. (2018). *La rotación de personal en las empresas en Ecuador* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Exactodigita.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México DF, México: Editorial Mc Graw Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar* (Primera ed.). Madrid , España: Editorial Paraninfo.
- García, R. F. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa* (Tercera ed.). Valencia, España: Club Universitario.
- Global Engagement Index (GEI). (2016). *Cross-country engagement baselines for team leaders* (The Marcus Buckingham Company - Primera ed., Vol. IN0093_GEI_white_paper_r02v01). New York, Estados Unidos: tmcb.com.
- Maslow, A. (2005). *El Management Según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy* (Tercera ed., Vol. Volume 103 of Paidós empresa). México DF, México: Grupo Planeta (GBS).
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención* (Primera ed.). Rosario, Colombia: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Plan Estratégico Institucional* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Dirección de Planificación e Inversión.
- Neira, A. C. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción*.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2008). *Comercio internacional y estándares laborales básicos* (Tercera ed.). México DF, México: OCDE ED.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (Segundo ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- Romeo, A. C. (2009). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid, España: ESIC ed.
- Sampier, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Soto, M. (2017). *Planificación, organización y control de eventos* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Elearning.
- TEA Ediciones. (2003). *CLA. Clima Laboral (a)* (Tercera ed.). (S. Corral, & J. Pereña, Edits.) TEA Ediciones.
- Torres, C., & Vega, E. (2014). *Escala de Clima Organizacional ECO* (Primera ed.). Lima, Perú: IV CONACIN 2014.
- Ugalde, A. (2016). *Principales Problemas en Empresas Públicas* (Primera ed.). México DF, México: Cronista Comercial.
- Yusset, A., Echeverría, María, Lizarazo, L., & Quevedo, S. (2010). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

8. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores

Instrucciones:

La información que usted consigne tiene el carácter de anónimo. Cada pregunta tiene cuatro posibilidades de elección; léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa su punto de vista; no existen repuestas buenas o malas.

Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
1	2	3	4	5

1 COMUNICACIÓN
1.1.- ¿Existe buena comunicación entre los jefes y subordinados? 1.2.- ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados? 1.3.- ¿Comprende con claridad las instrucciones de su jefe acerca de las tareas que deben realizar en su trabajo? 1.4.- ¿La comunicación interna es adecuada y fomenta buenos hábitos de trabajo? 1.5.- ¿Considera usted que existe buena comunicación interdepartamental? 1.6.- ¿Cuenta con información suficiente de los objetivos de la empresa? 1.7.- ¿La institución se preocupa por comunicar a todos los colaboradores los resultados obtenidos por cumplimiento de las metas individuales? 1.8.- ¿La institución se preocupa por comunicar a todos los colaboradores los resultados obtenidos por cumplimiento de las metas departamentales?
2.- CREATIVIDAD E INICIATIVA
2.1.- ¿Tiene usted libertad para elegir su propio método de trabajo? 2.2.- ¿Tiene la posibilidad de utilizar su capacidad de iniciativa en el trabajo? 2.3.- ¿En la institución se estimula una cultura de mejora continua? 2.4.- ¿El sistema administrativo permite que las labores se ejecuten con proactividad en la institución?
3.- TRABAJO EN EQUIPO
3.1.- ¿La relación laboral con sus compañeros es adecuada? 3.2.- ¿Sus compañeros lo han ayudado y apoyado en las tareas que no ha sabido como hacer? 3.3.- ¿Si saliera de la compañía, lamentaría alejarse de sus compañeros? 3.4.- ¿La institución aplica mecanismos para mejorar el trabajo en equipo dentro de la institución? 3.5.- ¿Recibe el reconocimiento de sus compañeros cuando alcanza los objetivos o metas en las tareas asignadas?
4.- DIRECCIÓN (JEFATURA)
4.1.- ¿Su jefe y superiores lo tratan con respeto? 4.2.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe? 4.3.- ¿Mi jefe inmediato me proporciona información suficiente y adecuada para realizar efectivamente mis tareas asignadas? 4.4.- ¿Considera usted que tiene un jefe capacitado para las actividades que desarrolla el equipo? 4.5.- ¿Considera que su jefe lo anima a usted a tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades? 4.6.- ¿Considera adecuado el estilo de liderazgo de su jefe? 4.7.- ¿Mi jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para cumplir con la visión, misión y objetivos de la empresa? 4.8.- ¿Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mis superiores? 4.9.- ¿Mi jefe superior ejecuta reuniones personales para detectar y resolver problemas relacionados a mi cargo?
5.- PUESTO DE TRABAJO - FUNCIONES
5.1.- ¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee? 5.2.- ¿El cargo que desempeña en la empresa está relacionado con su titulación académica? 5.3.- ¿Le gustaría permanecer en el mismo puesto de trabajo dentro de la institución? 5.4.- ¿El horario de trabajo es adecuado, me permite cumplir con mis objetivos personales? 5.5.- ¿Siento un nivel aceptable de estabilidad en mi puesto de trabajo de cara el futuro?

6.- REMUNERACION E INCENTIVOS
<p>6.1.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?</p> <p>6.2.- ¿Cree que su sueldo está en concordancia con los existentes en la compañía?</p> <p>6.3.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la remuneración promedio del mercado laboral?</p> <p>6.4.- ¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de promociones basada en criterios objetivos?</p> <p>6.5.- ¿Considero que lo recibido por concepto de remuneraciones mensuales en comparación con otras compañías del sector es satisfactorio para mí?</p> <p>6.6.- ¿Me siento motivado para mejorar continuamente en mi puesto de trabajo?</p> <p>6.7.- ¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de incentivos adecuada a las necesidades de los trabajadores?</p>
7.- RECONOCIMIENTO
<p>7.1.- ¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar un puestos de trabajo?</p> <p>7.2.- ¿Considera que realiza un trabajo importante en la compañía?</p> <p>7.3.- ¿Considera que cuenta con estabilidad en su puesto de trabajo?</p> <p>7.4.- ¿Cree usted que es posible el ascenso laboral por un buen rendimiento personal?</p> <p>7.5.- ¿La institución reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando éste supera las expectativas?</p> <p>7.6.- ¿En la empresa, las decisiones sobre remuneración y el acceso a promociones se toman sin que haya favoritismo entre los trabajadores?</p>
8.- CONDICIONES AMBIENTALES
<p>8.1.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?</p> <p>8.2.- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?</p> <p>8.3.- ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?</p> <p>8.4.- ¿El nivel de ruido es soportable?</p> <p>8.5.- ¿Los baños están limpios?</p> <p>8.6.- ¿Cuenta en su lugar de trabajo con los insumos y equipos necesarios para ejecutar sus tareas?</p> <p>8.7.- ¿Su ordenador tiene la velocidad necesaria para realizar correctamente mi trabajo.?</p> <p>8.8.- ¿Tiene espacio suficiente para su puesto de trabajo?</p> <p>8.9.- ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de la computadora?</p> <p>8.10.- ¿Cree usted que su silla es adecuada?</p> <p>8.11.- ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?</p> <p>8.12.- ¿Considera usted que la empresa se preocupa por la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?</p>
9.- LA EMPRESA
<p>9.1.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la compañía?</p> <p>9.2.- ¿Le agrada sentirse identificado como colaborador de ésta compañía?</p> <p>9.3.- ¿Me siento integrado a la filosofía de la empresa?</p> <p>9.4.- ¿Aceptaría una oferta laboral en otra empresa con el mismo nivel de sueldo y condiciones laborales?</p> <p>9.5.- ¿Considera usted que dentro de la empresa podrá satisfacer sus expectativas profesionales?</p> <p>9.6.- ¿Es satisfactorio conocer que las funciones y responsabilidades de mi cargo están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí en la compañía?</p>
10.- CAPACITACION
<p>10.1.- ¿Recibió la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?</p> <p>10.2.- ¿Considera que los programas de capacitación que ofrece la empresa potencian su desarrollo profesional?</p> <p>10.3.- Cuando la compañía implementa una nueva aplicación, procedimientos, etc. ¿La capacitación que recibe suficiente?</p>

Nota. Plantilla de encuesta aplicada a los trabajadores.

Anexo 2. Resultados generales de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores

	Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
2.- CREATIVIDAD E INICIATIVA					
2.1.- ¿Tiene usted libertad para elegir su propio método de trabajo?	31%	23%	31%	9%	6%
2.2.- ¿Tiene la posibilidad de utilizar su capacidad de iniciativa en el trabajo?	61%	12%	23%	3%	0%
2.3.- ¿En la institución se estimula una cultura de mejora continua?	52%	10%	25%	7%	6%
2.4.- ¿El sistema administrativo permite que las labores se ejecuten con proactividad en la institución?	52%	25%	6%	5%	13%
TOTAL	49%	17%	21%	6%	6%
3.- TRABAJO EN EQUIPO					
3.1.- ¿La relación laboral con sus compañeros es adecuada?	1%	3%	74%	13%	9%
3.2.- ¿Sus compañeros lo han ayudado y apoyado en las tareas que no ha sabido como hacer?	13%	19%	21%	40%	7%
3.3.- ¿Si saliera de la compañía, lamentaría alejarse de sus compañeros?	1%	1%	72%	13%	14%
3.4.- ¿La institución aplica mecanismos para mejorar el trabajo en equipo dentro de la institución?	1%	10%	76%	13%	0%
3.5.- ¿Recibe el reconocimiento de sus compañeros cuando alcanza los objetivos o metas en las tareas asignadas?	13%	8%	74%	3%	2%
TOTAL	6%	8%	63%	16%	6%

4.- DIRECCIÓN (JEFATURA)		Completado desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completado Acuerdo
4.1.-	¿Su jefe y superiores lo tratan con respeto?	31%	29%	18%	9%	12%
4.2.-	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	1%	10%	76%	13%	0%
4.3.-	¿Mi jefe inmediato me proporciona información suficiente y adecuada para realizar efectivamente mis tareas?	1%	1%	72%	13%	14%
4.4.-	¿Considera usted que tiene un jefe capacitado para las actividades que desarrolla el equipo?	1%	10%	76%	13%	0%
4.5.-	¿Considera que su jefe lo anima a usted a tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades?	13%	8%	74%	3%	2%
4.6.-	¿Considera adecuado el estilo de liderazgo de su jefe?	1%	1%	72%	13%	14%
4.7.-	¿Mi jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para cumplir con la visión, misión y objetivos de la empresa?	31%	48%	18%	2%	1%
4.8.-	¿Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mis superiores?	44%	12%	41%	1%	2%
4.9.-	¿Mi jefe superior ejecuta reuniones personales para detectar y resolver problemas relacionados a mi cargo?	14%	54%	12%	17%	3%
TOTAL		15%	19%	51%	9%	5%

5.- PUESTO DE TRABAJO - FUNCIONES		Completado desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completado Acuerdo
5.1.-	¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?	31%	29%	18%	9%	12%
5.2.-	¿El cargo que desempeña en la empresa está relacionado con su titulación académica?	0%	10%	53%	13%	25%
5.3.-	¿Le gustaría permanecer en el mismo puesto de trabajo dentro de la institución?	6%	7%	12%	74%	1%
5.4.-	¿El horario de trabajo es adecuado, me permite cumplir con mis objetivos personales?	2%	9%	28%	56%	5%
5.5.-	¿Siento un nivel aceptable de estabilidad en mi puesto de trabajo de cara el futuro?	45%	12%	18%	6%	19%
TOTAL		17%	13%	26%	32%	12%

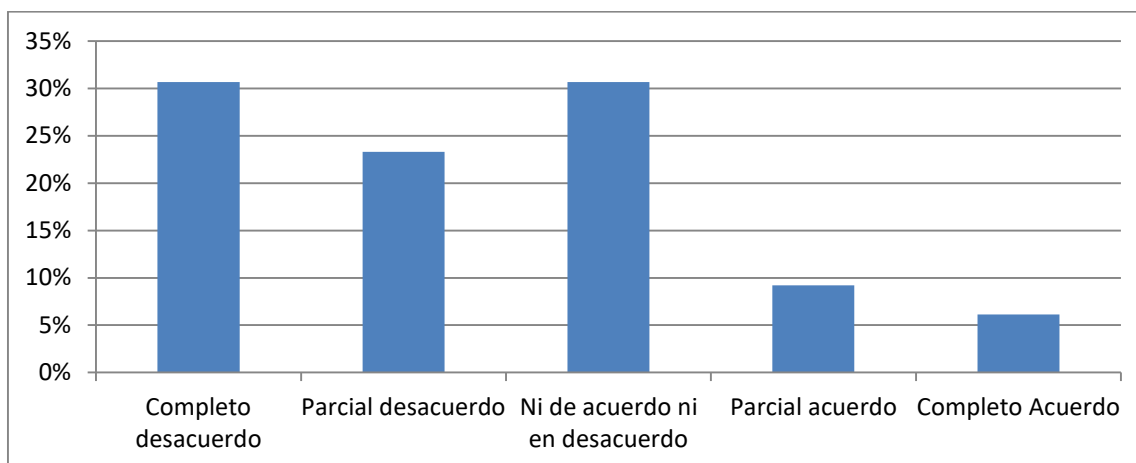
5.- REMUNERACION E INCENTIVOS		Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
6.1.-	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	31%	29%	18%	9%	12%
6.2.-	¿Cree que su sueldo está en concordancia con los existentes en la compañía?	1%	10%	76%	13%	0%
6.3.-	¿Considera que su remuneración está por encima de la remuneración promedio del mercado laboral?	2%	5%	18%	74%	1%
6.4.-	¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de promociones basada en criterios objetivos?	4%	4%	77%	13%	2%
6.5.-	¿Considero que lo recibido por concepto de remuneraciones mensuales en comparación con otras compañías d	28%	13%	42%	13%	4%
6.6.-	¿Me siento motivado para mejorar continuamente en mi puesto de trabajo?	25%	20%	6%	23%	26%
6.7.-	¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de incentivos adecuada a las necesidades de los	63%	25%	11%	1%	1%
TOTAL		22%	15%	35%	21%	7%
7.- RECONOCIMIENTO		Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
7.1.-	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar un puestos de trabajo?	31%	29%	18%	9%	12%
7.2.-	¿Considera que realiza un trabajo importante en la compañía?	1%	10%	76%	13%	0%
7.3.-	¿Considera que cuenta con estabilidad en su puesto de trabajo?	2%	5%	18%	74%	1%
7.4.-	¿Cree usted que es posible el ascenso laboral por un buen rendimiento personal?	64%	13%	1%	20%	2%
7.5.-	¿La institución reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando éste supera las expectativas?	81%	3%	12%	2%	1%
7.6.-	¿En la empresa, las decisiones sobre remuneración y el acceso a promociones se toman sin que haya favoritism	63%	25%	11%	1%	1%
TOTAL		40%	14%	23%	20%	3%

8.- CONDICIONES AMBIENTALES		Completado desacuerdo	Parcial desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completado Acuerdo
8.1.-	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	31%	29%	18%	9%	12%
8.2.-	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1%	10%	76%	13%	0%
8.3.-	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	2%	5%	18%	74%	1%
8.4.-	¿El nivel de ruido es soportable?	7%	81%	9%	1%	2%
8.5.-	¿Los baños están limpios?	0%	0%	0%	12%	88%
8.6.-	¿Cuenta en su lugar de trabajo con los insumos y equipos necesarios para ejecutar sus tareas?	0%	2%	80%	7%	10%
8.7.-	¿Su ordenador tiene la velocidad necesaria para realizar correctamente mi trabajo.?	1%	53%	1%	44%	1%
8.8.-	¿Tiene espacio suficiente para su puesto de trabajo?	1%	1%	87%	4%	6%
8.9.-	¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de la computadora?	93%	2%	1%	1%	2%
8.10.-	¿Cree usted que su silla es adecuada?	93%	2%	4%	0%	0%
8.11.-	¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	93%	2%	4%	0%	0%
8.12.-	¿Considera usted que la empresa se preocupa por la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?	1%	1%	87%	4%	6%
TOTAL		27%	16%	32%	14%	11%
9.- LA EMPRESA		Completado desacuerdo	Parcial desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completado Acuerdo
9.1.-	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la compañía?	2%	5%	74%	18%	1%
9.2.-	¿Le agrada sentirse identificado como colaborador de ésta compañía?	1%	1%	81%	7%	10%
9.3.-	¿Me siento integrado a la filosofía de la empresa?	0%	0%	0%	12%	88%
9.4.-	¿Aceptaría una oferta laboral en otra empresa con el mismo nivel de sueldo y condiciones laborales?	12%	2%	68%	7%	10%
9.5.-	¿Considera usted que dentro de la empresa podrá satisfacer sus expectativas profesionales?	1%	53%	1%	44%	1%
9.6.-	¿Es satisfactorio conocer que las funciones y responsabilidades de mi cargo están definidas, por tanto sé lo que	1%	1%	87%	4%	6%
TOTAL		3%	11%	52%	16%	19%

10.- CAPACITACION	Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
10.1.- ¿Recibió la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	31%	29%	18%	9%	12%
10.2.- ¿Considera que los programas de capacitación que ofrece la empresa potencian su desarrollo profesional?	1%	10%	76%	13%	0%
10.3.- Cuando la compañía implementa una nueva aplicación, procedimientos, etc. ¿La capacitación que recibe es suficiente?	2%	5%	74%	18%	1%
TOTAL	11%	15%	56%	13%	4%

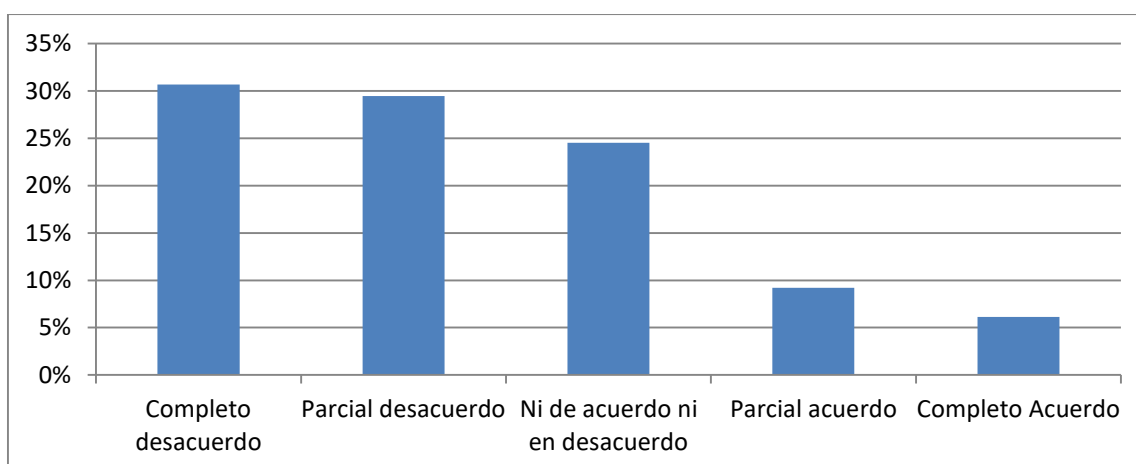
Nota. Resultados obtenidos con la encuesta, tabulados y presentados en el documento.

Anexo 3. Resultados por aspecto COMUNICACIÓN de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



¿Existe buena comunicación entre los jefes y subordinados?

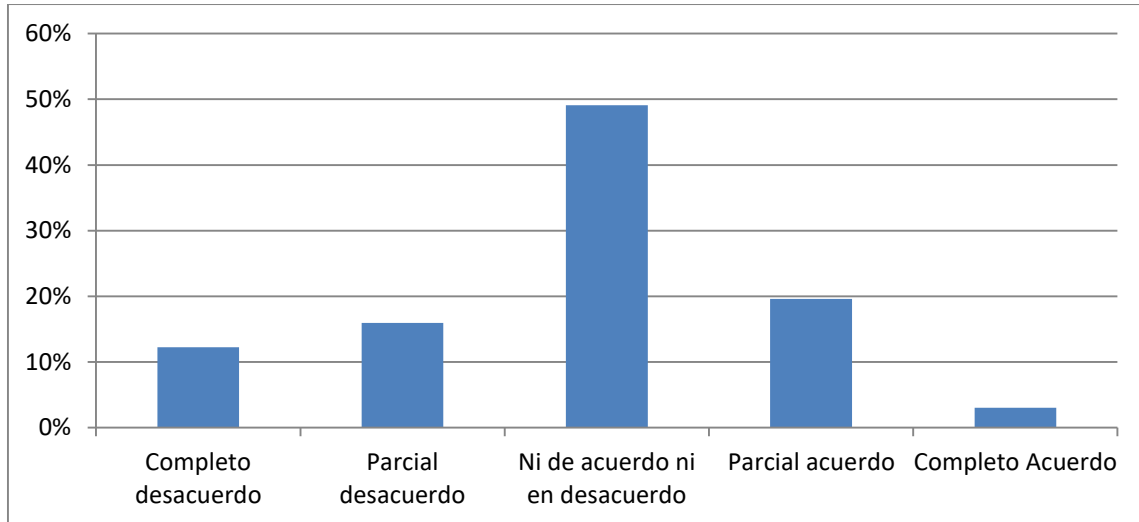
En los resultados obtenidos se puede apreciar que el 31% de los colaboradores consideran que no existe comunicación entre los jefes y subordinados. El 23% está en parcial desacuerdo y el 31% de los encuestados señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo ente la comunicación entre los jefes y subordinados. Por último, el 15% está en completo acuerdo entre la comunicación ya que existe una buena dirección por parte del jefe y este a su vez, recepta información y/o descontentos por parte de los subordinados para tomarlo en consideración y llegar a la productividad.



¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

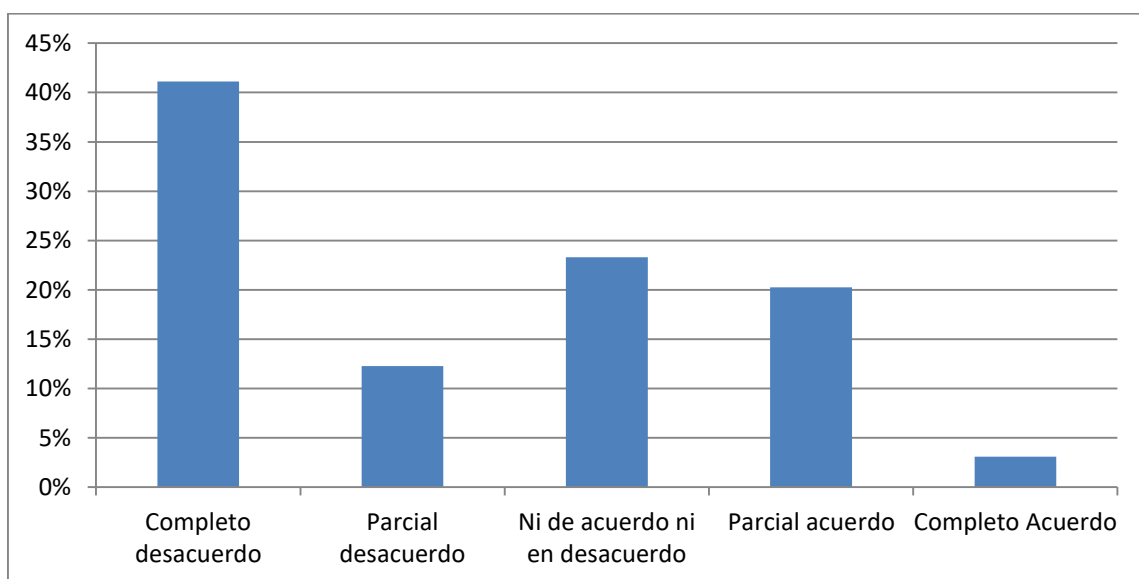
En la ilustración anterior se puede apreciar que el 60% de las personas encuestadas señalan que los jefes no escuchan a los empleados en cuanto a una sugerencia y opinión ya que toman las decisiones unilateralmente y por lo tanto no se fomenta el trabajo el

equipo. Por otro lado, el 25% no está en ni acuerdo ni desacuerdo mientras que el 15% restante considera que los jefes tienen una comunicación fluida, directa y personal con el fin de lograr y obtener la eficacia en la Institución.



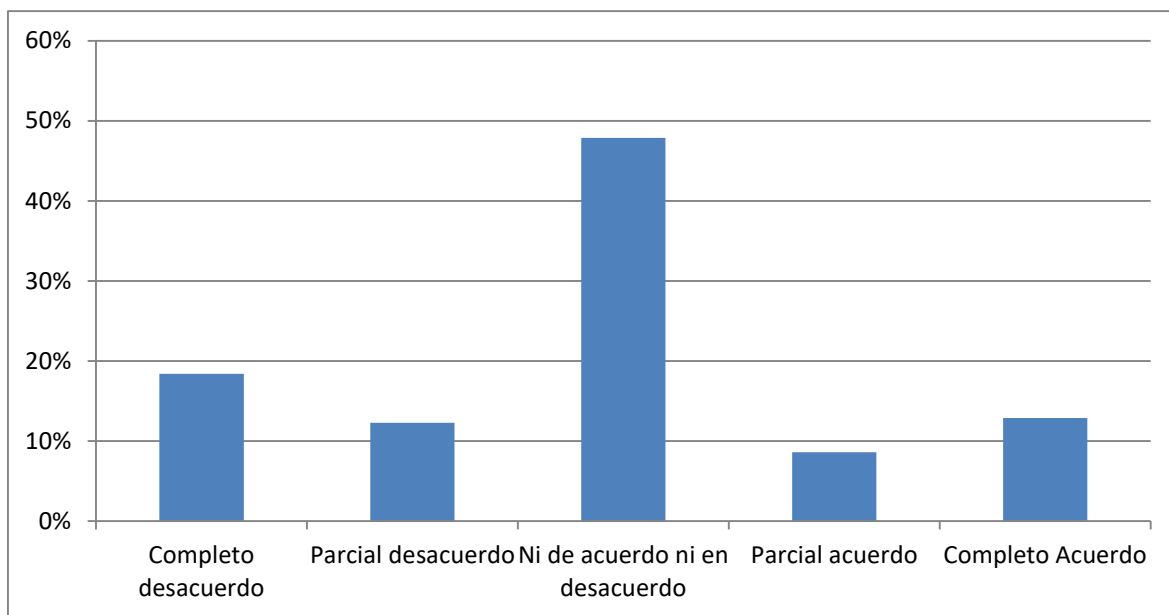
¿Comprende con claridad las instrucciones de su jefe acerca de las tareas que deben realizar en su trabajo?

En esta ilustración se puede apreciar que el 23% comprende las tareas a realizar de manera adecuada. El 49% no está ni acuerdo ni desacuerdo debido al mal funcionamiento y organización de la Institución mientras que el 28% de los trabajadores realmente no comprende muchas veces la delegación de las funciones por parte de los jefes debido al trato entre jefe o jefes hacia los empleados.



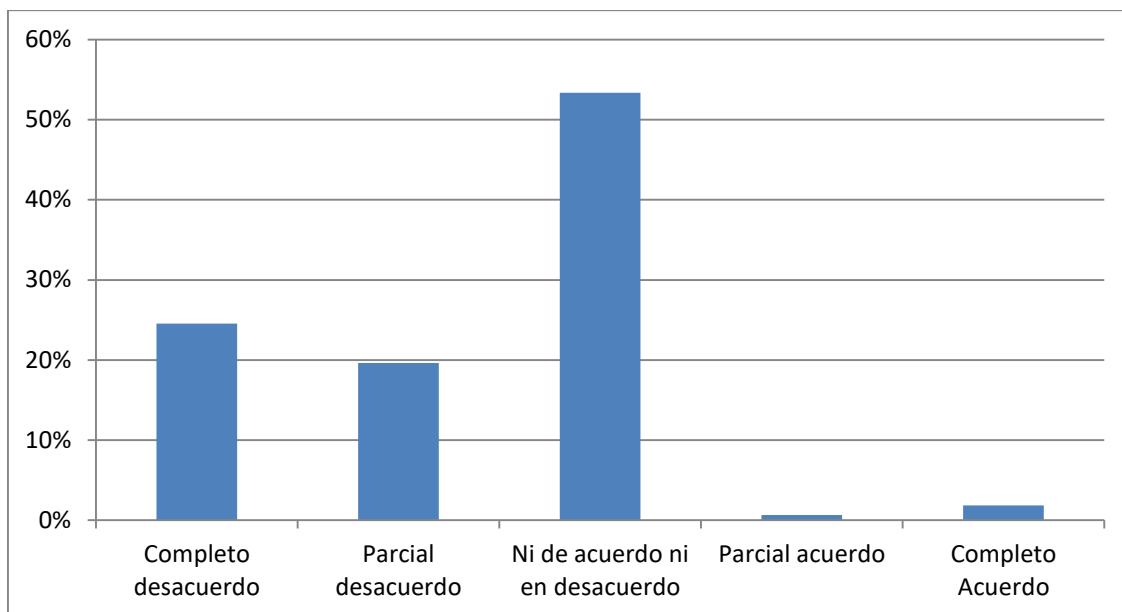
¿La comunicación interna es adecuada y fomenta buenos hábitos de trabajo?

En esta ilustración se puede apreciar que el 41% está en completo desacuerdo debido a que la comunicación interna no es adecuada y la Institución no ha optado por establecer buenas políticas de comunicación interna que contribuyan a imponer cambios y el alcance de objetivos corporativo y estratégicos de la Institución. Por otro lado; el 36% no está ni en desacuerdo ni en desacuerdo mientras que el 23% está parcialmente de acuerdo que existe cierta motivación en el equipo de trabajo.



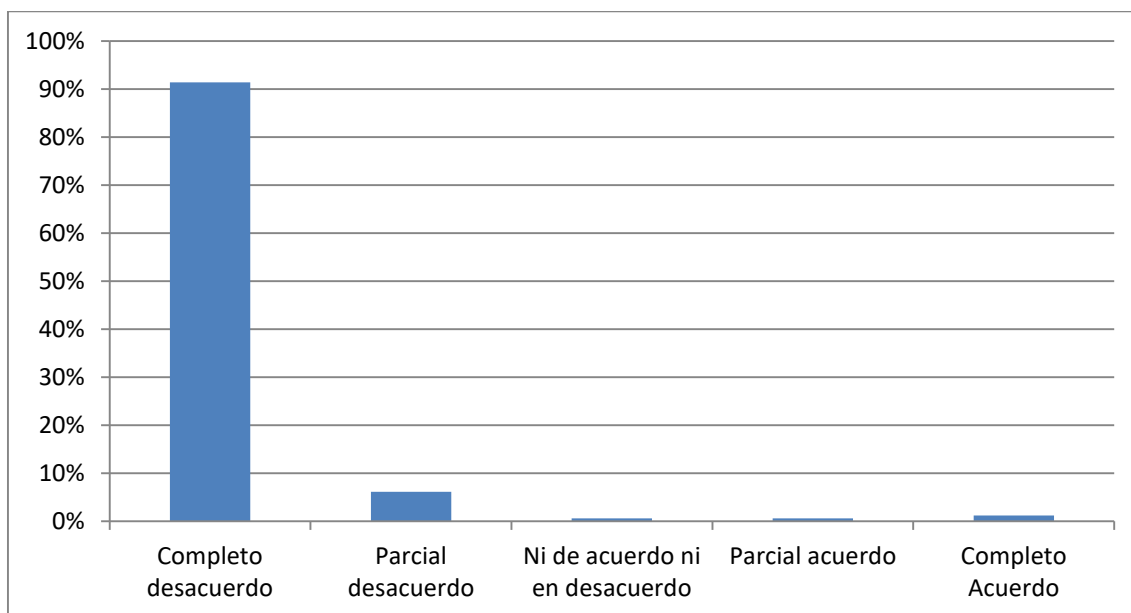
¿Considera usted que existe buena comunicación interdepartamental?

En la ilustración se puede apreciar que el 48% de los trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante. El 31% considera que esta en completo desacuerdo con la comunicación interdepartamental debido a que el personal no se encuentra alineado a las estrategias corporativas y por lo tanto los equipos de trabajo no son suficientemente efectivos y productivos; mientras que el 21% de los resultados restantes están completamente acuerdos con la pregunta.



¿Cuenta con información suficiente de los objetivos de la empresa?

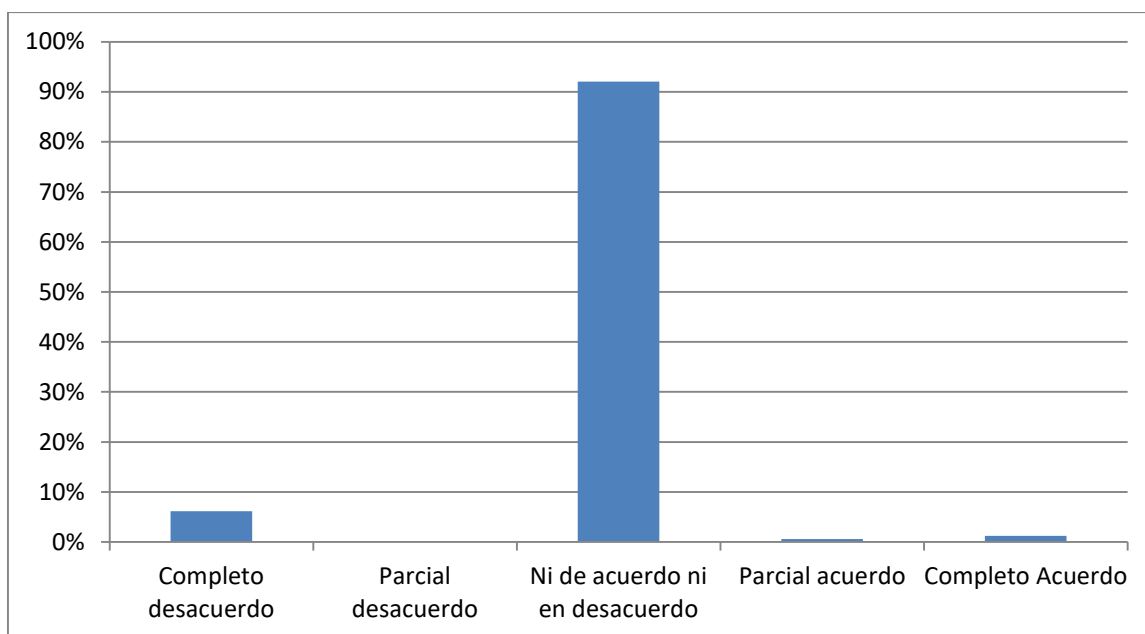
Se puede apreciar que el 53% de los colaboradores están en desacuerdo ni desacuerdo con la pregunta, el 44% están en completo desacuerdo ya que la Institución desde el principio se creó ciertas expectativas inadecuadas y por último el 3% del personal este acuerdo con la interrogante.



¿La institución se preocupa por comunicar a todos los colaboradores los resultados obtenidos por cumplimiento de las metas individuales?

En esta ilustración se puede apreciar que el 91% está en completo desacuerdo ya que los jefes trabajan unilateralmente y dentro de la institución no existe trabajo en equipo entre jefes y colaboradores, lo cual solo trae descontento y desmotivación entre empleados. Por

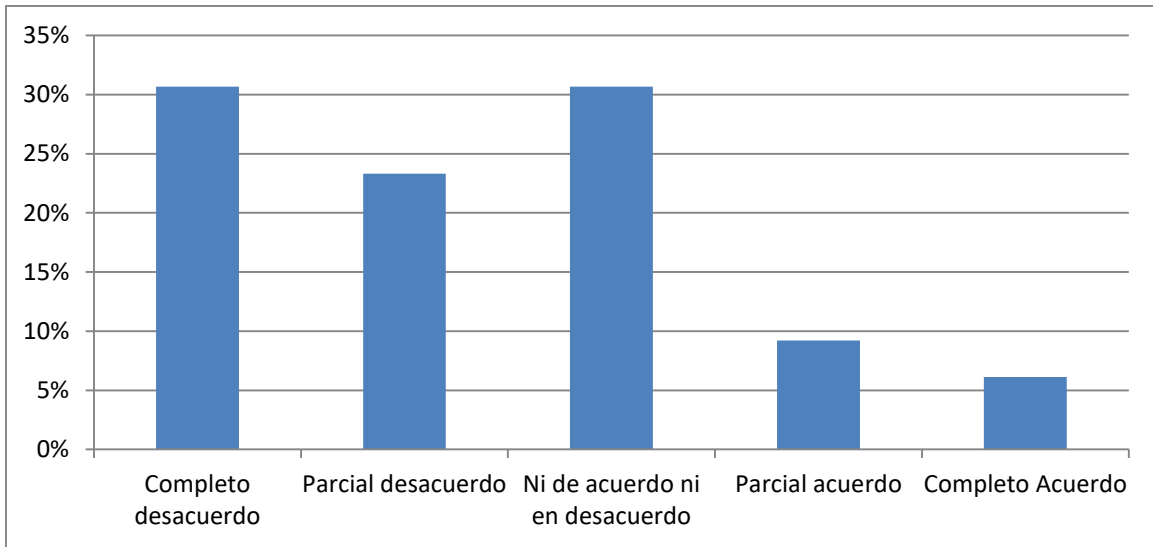
otro lado; el 7% no está acuerdo ni desacuerdo con la interrogante y el 2% restante este acuerdo con la pregunta. Es decir; que los según los resultados reflejados definitivamente la institución no se preocupa por el trabajo en equipo y de comunicar el cumplimiento de metas individuales para de esa manera fomentar motivar al trabajador.



¿La institución se preocupa por comunicar a todos los colaboradores los resultados obtenidos por cumplimiento de las metas departamentales?

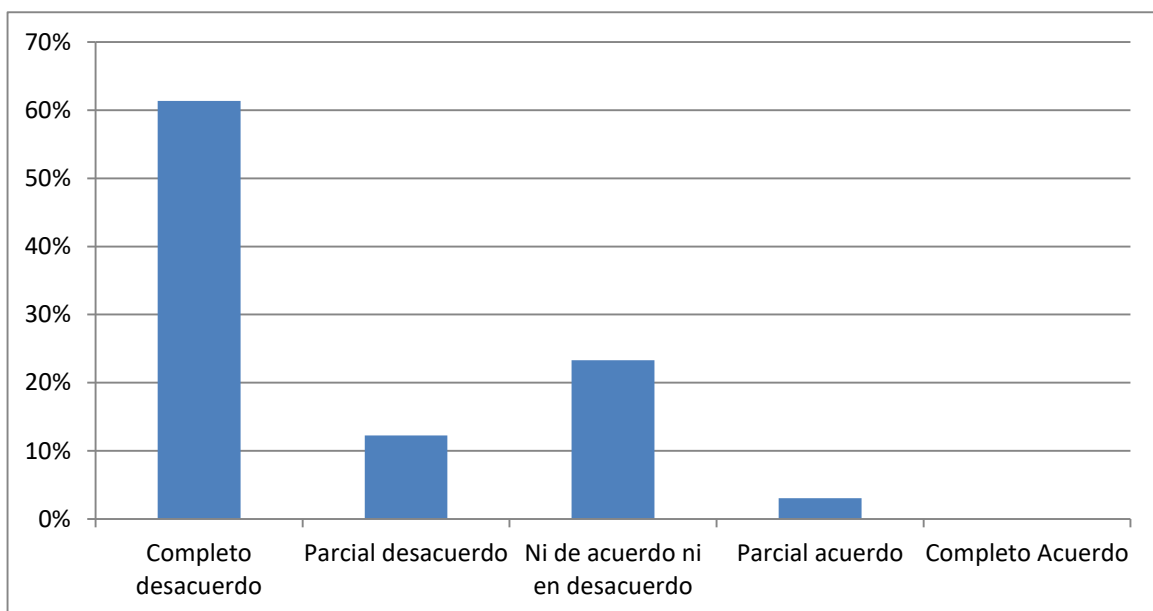
Según refleja la ilustración el 92% de los trabajadores consideran que están en acuerdo ni desacuerdo con dicha pregunta. El 6% está en completo desacuerdo debido a que se maneja la comunicación interna entre los departamentos correspondientes y el 2% restante se encuentra en total acuerdo con la comunicación acerca del cumplimiento de las metas departamentales.

Anexo 4. Resultados por aspecto CREATIVIDAD E INICIATIVA de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



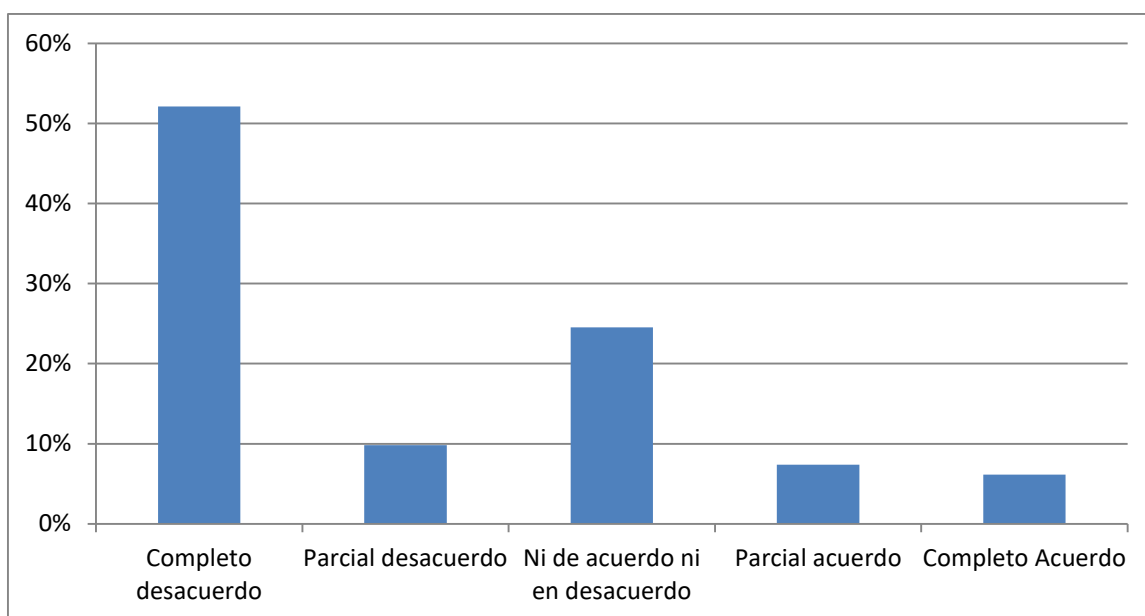
¿Tiene usted libertad para elegir su propio método de trabajo?

En esta ilustración el 54% considera que la Institución no permite a los colaboradores utilizar sus propios métodos de trabajo debido a que ya se han establecido políticas de trabajo que deben cumplir dentro de la Empresa. El 31 % de los trabajadores no están acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta y el 15% restante de los encuestados señalaron que si tienen libertad de elegir su propio método de trabajo para ampliar sus conocimientos y aprender cosas nuevas día a día y de esa manera compartir conocimiento entre compañeros de trabajo.



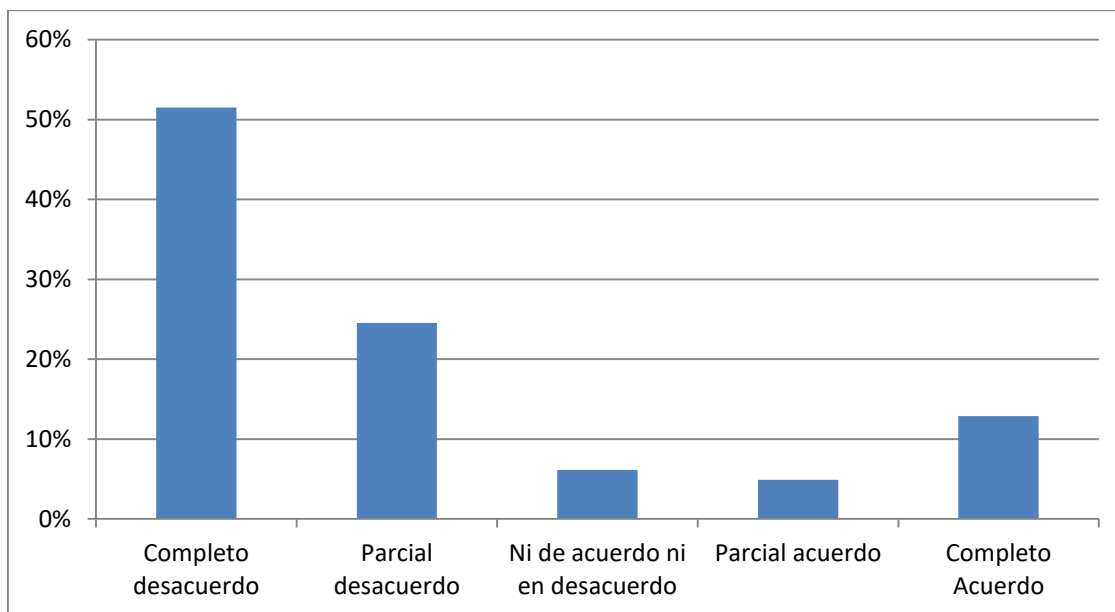
¿Tiene la posibilidad de utilizar su capacidad de iniciativa en el trabajo?

Esta ilustración muestra que el 61% de los colaboradores están en completo desacuerdo con la pregunta debido a que la mayor parte de las veces los empleados reciben órdenes para acatarlas y realizar las funciones establecidas. El 36% no está en acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante y el 3% restante afirma que si tienen la posibilidad de utilizar su capacidad de iniciativa en el trabajo. Es por ello, que dichos resultados reflejan que dentro de la Institución no existe una buena comunicación.



¿En la institución se estimula una cultura de mejora continua?

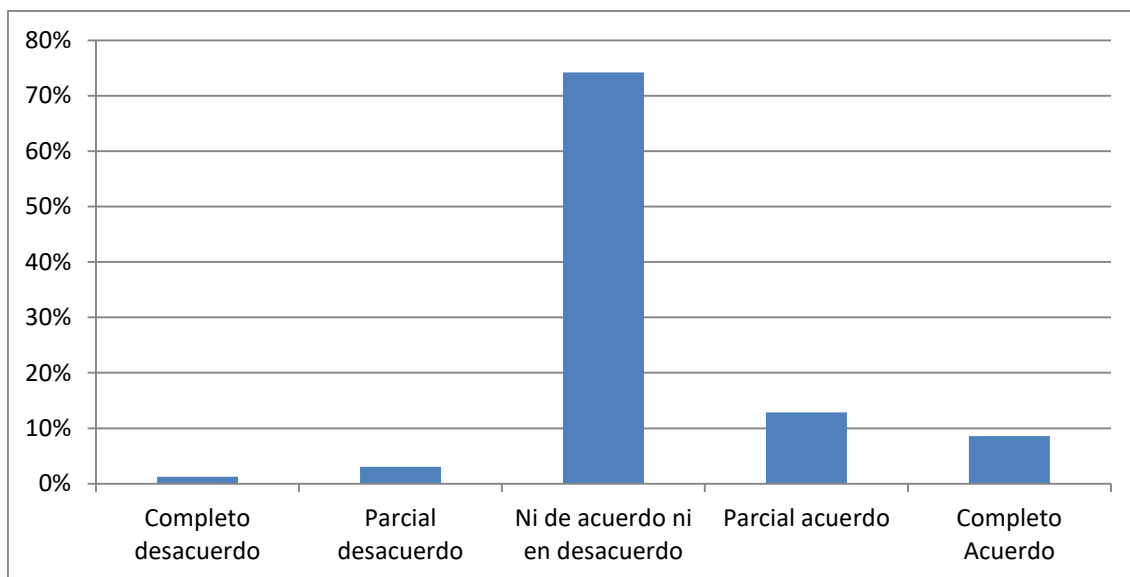
Se puede apreciar que el 52% de los empleados está en completo desacuerdo debido a que la Institución no estimula una mejora de continua y llevan una mala organización internamente. Esto provoca que los trabajadores no persigan diariamente un reto establecido y se mantengan en total desmotivación. El 34% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado mientras que el 13% de los colaboradores señalan que la Institución se ha encargado de involucrar a los empleados en la comunicación de resultados y metas para que de esa manera le vean un propósito al trabajo con la finalidad de satisfacer los servicios brindados.



¿El sistema administrativo permite que las labores se ejecuten con proactividad en la institución?

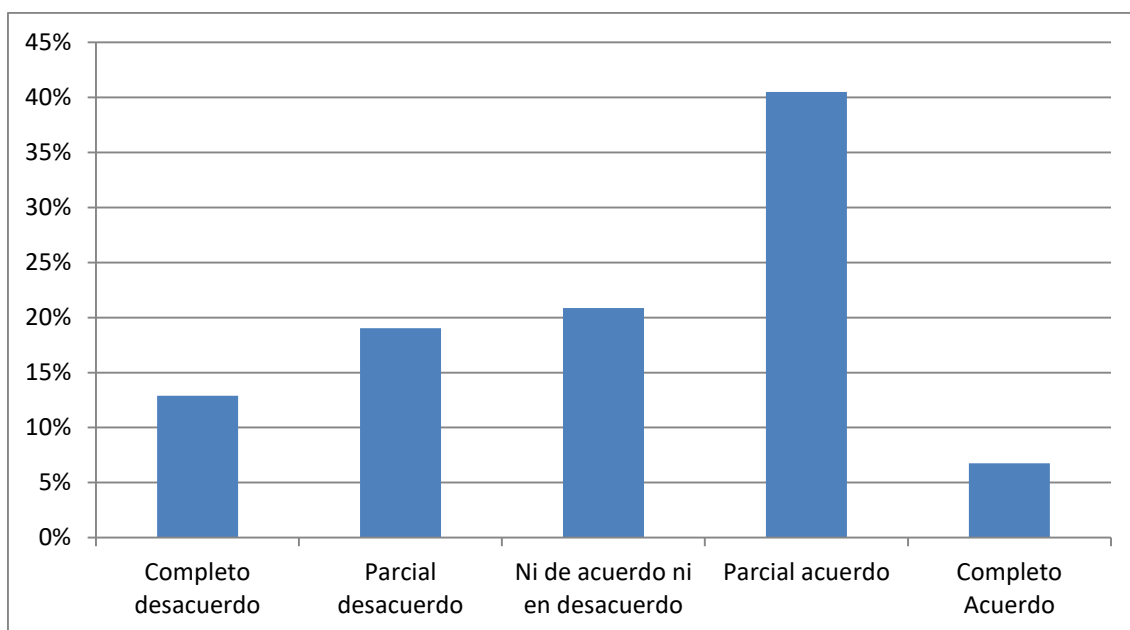
En la ilustración anterior se puede apreciar que el 76% de los encuestados consideran completo desacuerdo ya que el sistema administrativo que maneja la institución no permite un mayor control de sus recursos, sistemas y operaciones que se ajustan a las funciones de la institución por lo cual no permite una buena proactividad. El 6% de los empleados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. Por último, el 18% está completamente acuerdo con el sistema administrativo que utilizan diariamente para la elaboración de sus tareas.

Anexo 5. Resultados por aspecto COMPAÑEROS DE TRABAJO de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



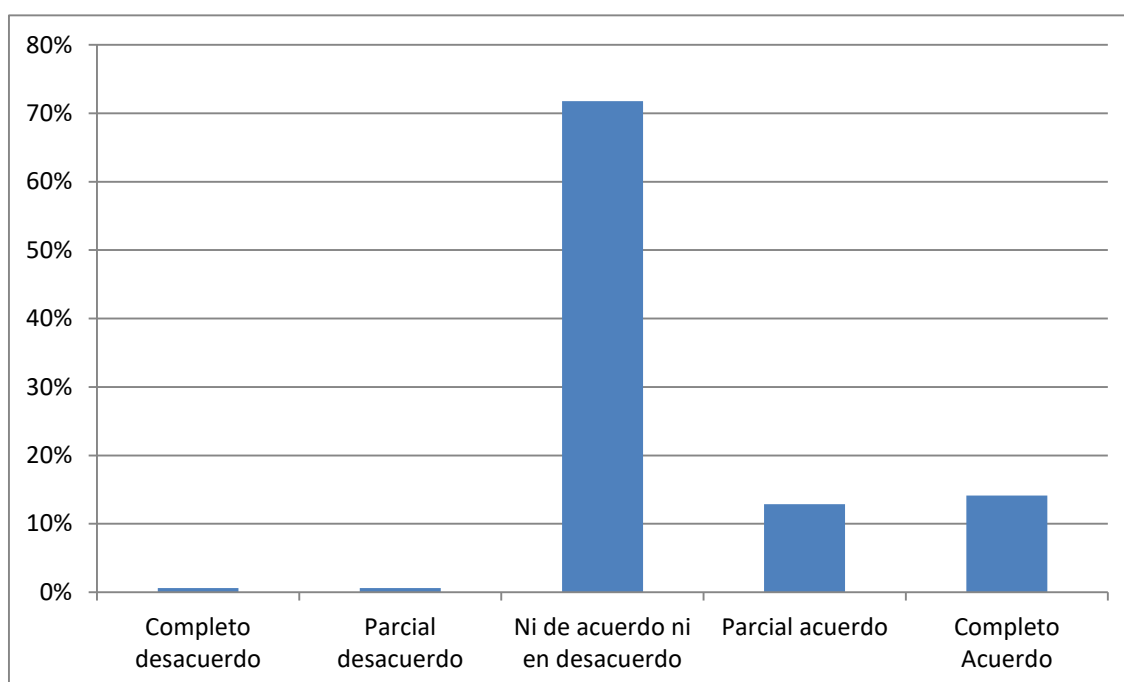
¿La relación laboral con sus compañeros es adecuada?

En la ilustración se puede apreciar que el 74% de los encuestados no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la interrogante. El 21% está parcialmente acuerdo que hay buen clima laboral entre compañeros lo cual incide directamente en la productividad de la institución lo cual promueve una buena jornada de trabajo. Por último, el 4% de los trabajadores se dedican únicamente a realizar su trabajo y se creen autosuficientes.



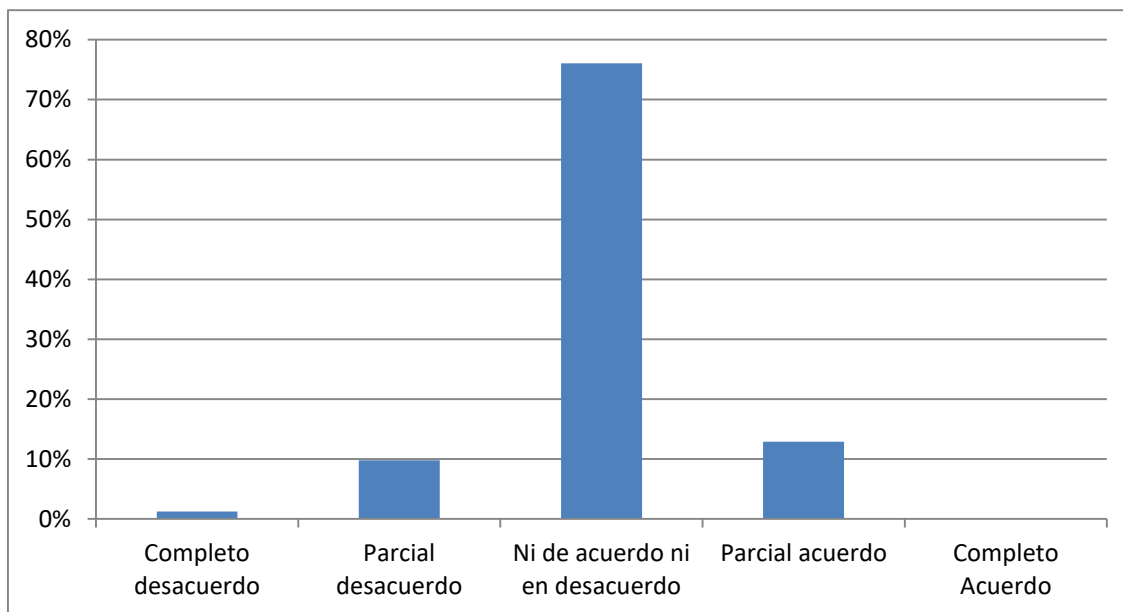
¿Sus compañeros lo han ayudado y apoyado en las tareas que no ha sabido cómo hacer?

En la ilustración se puede apreciar que el 47% de los colaboradores si sienten el apoyo de los compañeros al realizar las tareas que nos han sabido cómo hacerlas con el fin de culminar con rapidez las asignaciones establecida y fomenta el trabajo en equipo. El 32% señala que parcialmente desacuerdo debido a que los compañeros en reiteradas ocasiones suelen ser egoístas y no comparten sus conocimientos ya que a ellos nadie les enseñó y aprendieron por su propia cuenta. El 21% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



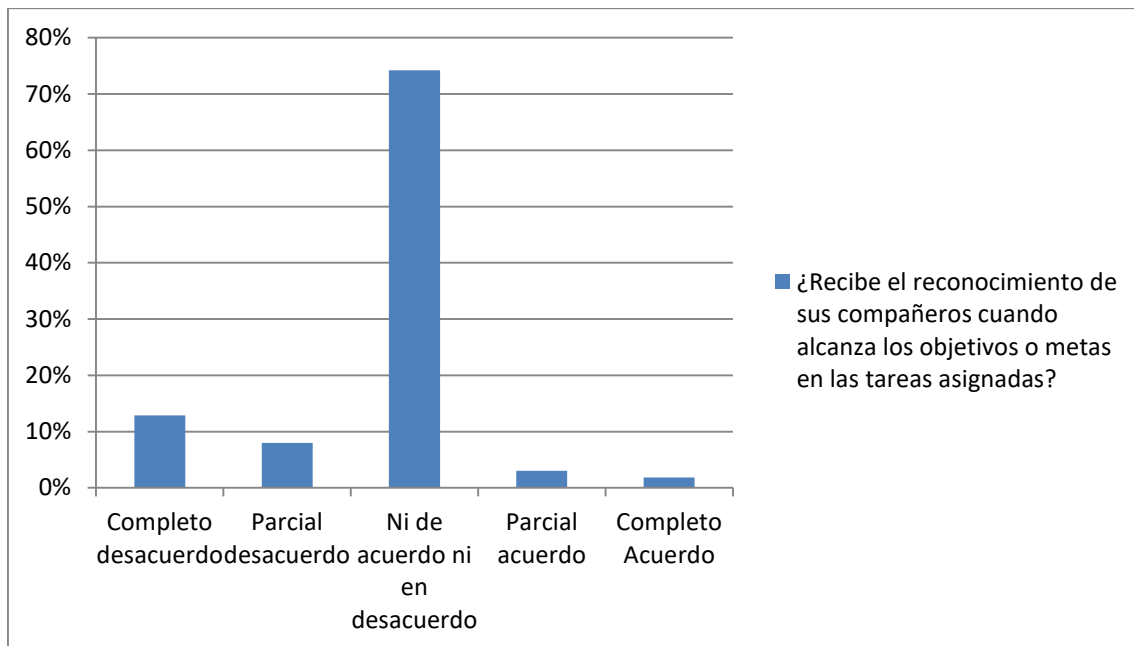
¿Si saliera de la compañía, lamentaría alejarse de sus compañeros?

En la ilustración se puede apreciar que el 72% de los trabajadores no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante. El 27% considera que la buena relación y armonía que se establece entre compañeros dentro de la institución puede permanecer y durar hasta formar una linda Amistad de años. Finalmente, el 2% considera que esta en completo desacuerdo con la pregunta.



¿La institución aplica mecanismos para mejorar el trabajo en equipo dentro de la institución?

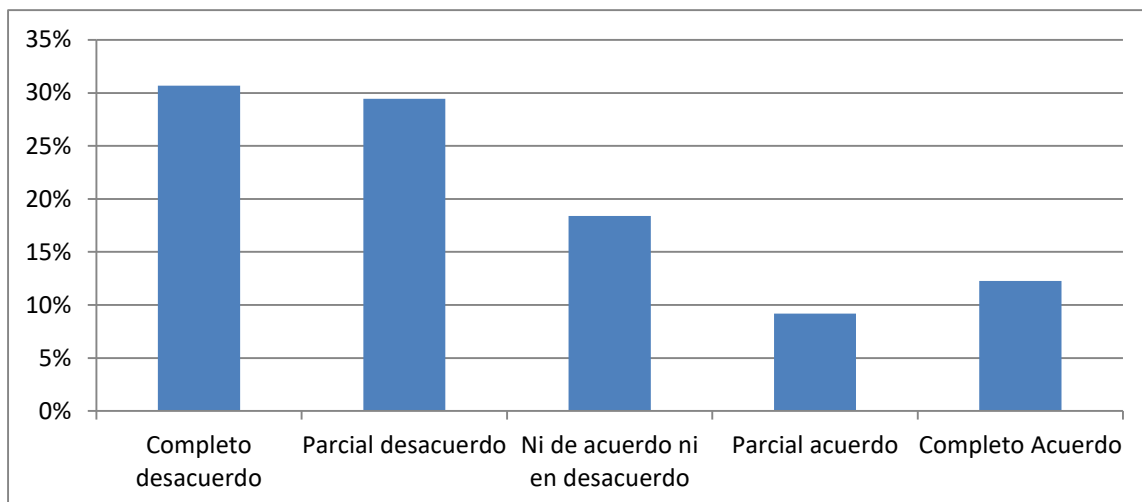
En la ilustración se puede apreciar que el 76% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. El 13% de los colaboradores consideran que la institución aplica mecanismos para mejorar el trabajo en equipo lo cual establece lazos de comunicación, se transmite confianza, se facilita que se externen ideas y preocupaciones es decir que las técnicas utilizadas por la institución van más allá de solo asignar responsabilidades. El 11% restante de los encuestados señalan que están en completo desacuerdo en cuanto a los mecanismos utilizados.



¿Recibe el reconocimiento de sus compañeros cuando alcanza los objetivos o metas en las tareas asignadas?

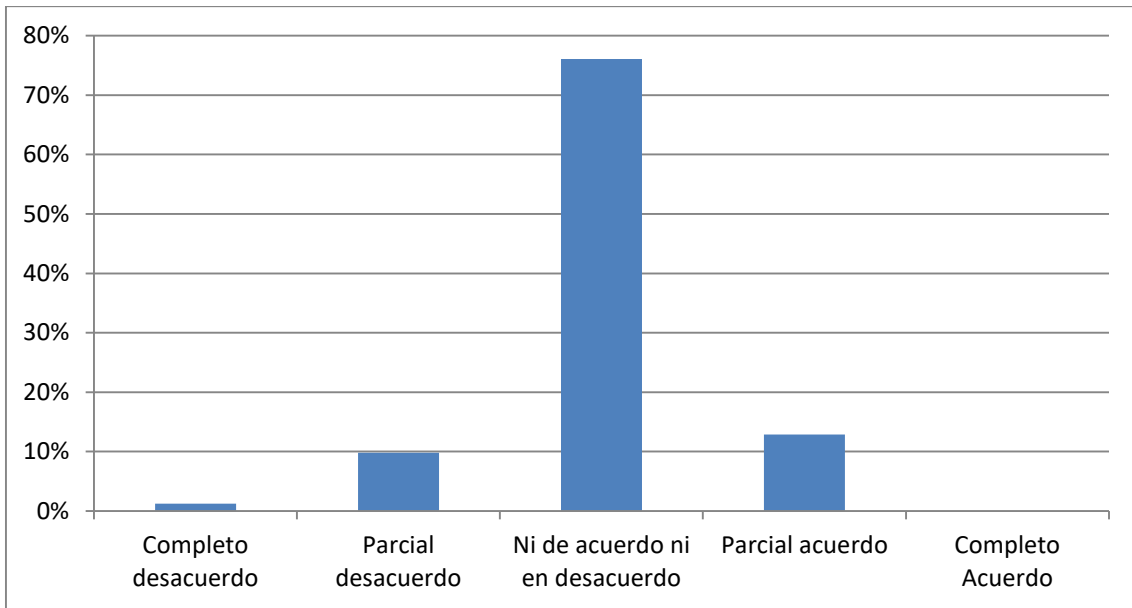
El 74% de los encuestados señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que el trabajo lo realiza el trabajador con sus propios esfuerzos y no con el de sus compañeros. El 21% consideran que están en completo desacuerdo con la pregunta debido a que no existe el trabajo en equipo entre compañeros y el 5% restante considera que este parcial acuerdo con recibir el reconocimiento de sus compañeros cuando se alcanza los objetivos o metas en las tareas asignadas con ayuda de la dedicación, eliminar las excusas y los límites personales, disposición a fracasar ya que de esa manera se aprende y se perfecciona las técnicas para ejecutar las tareas.

Anexo 6. Resultados por aspecto DIRECCIÓN JEFATURA de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



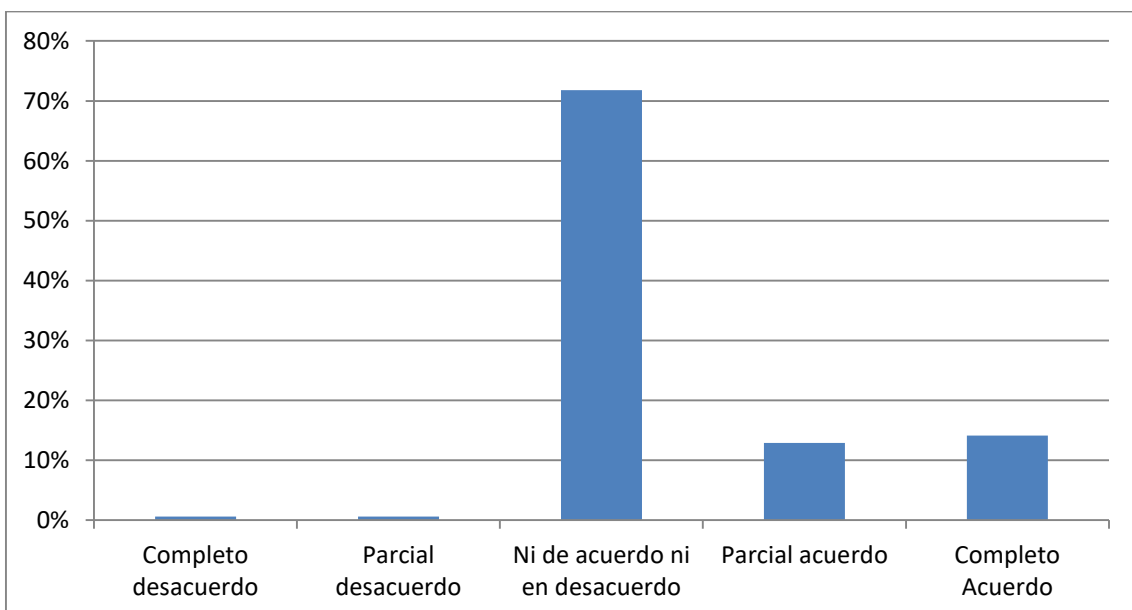
¿Su jefe y superiores lo tratan con respeto?

En la ilustración se puede apreciar que el 60% de los encuestados están en completo desacuerdo debido a que no existe una buena comunicación entre compañeros ni departamental. Cabe mencionar que los jefes toman una actitud inadecuada que lleva al equipo de trabajo a la anarquía y en una segunda instancia puede llegar intimidar o desmotivar a los empleados en la institución. El 21% está de acuerdo con la interrogante debido a que el Respeto debe entregarse de manera mutua y se vincula respectivamente con los aspectos éticos y morales que determinan el modo de vivir de cada uno. El 18% restante no está ni acuerdo ni en desacuerdo con que los jefes y superiores traten con respeto a los empleados.



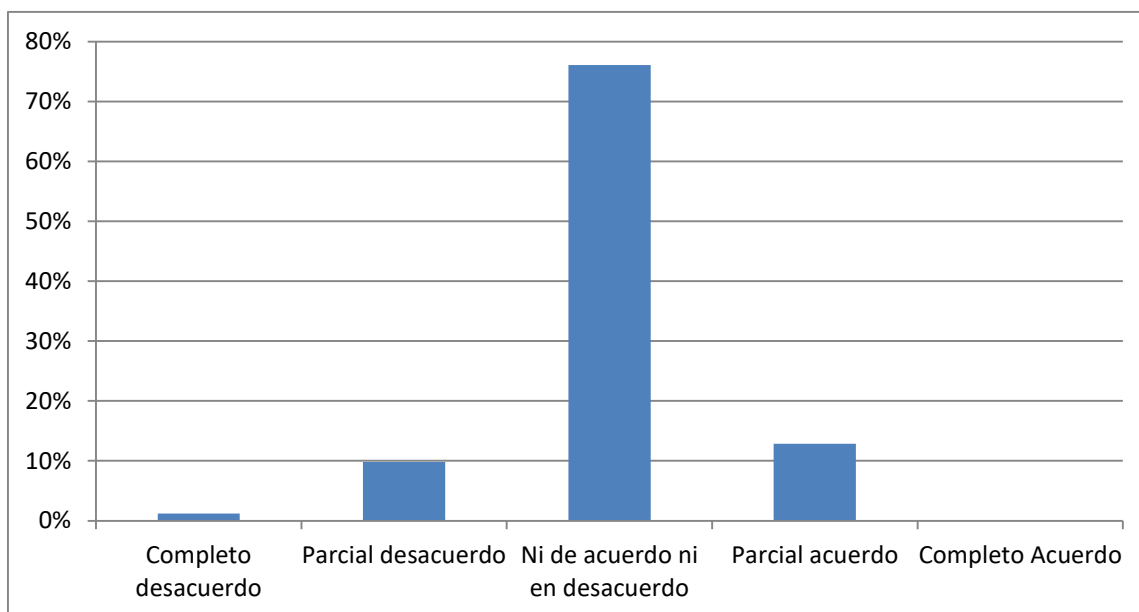
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

En esta ilustración se puede apreciar que el 76% de los encuestados consideran que no es ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante. El 13% está parcialmente acuerdo con la pregunta debido a que el jefe participa de manera activa y hombro a hombro con el empleado, creando una relación interpersonal con todos los trabajadores siempre y cuando respetando la jerarquía entre jefe y subordinado en la institución. Por último, el 11% restante señala que está parcialmente desacuerdo con la pregunta ya que no existe una buena motivación.



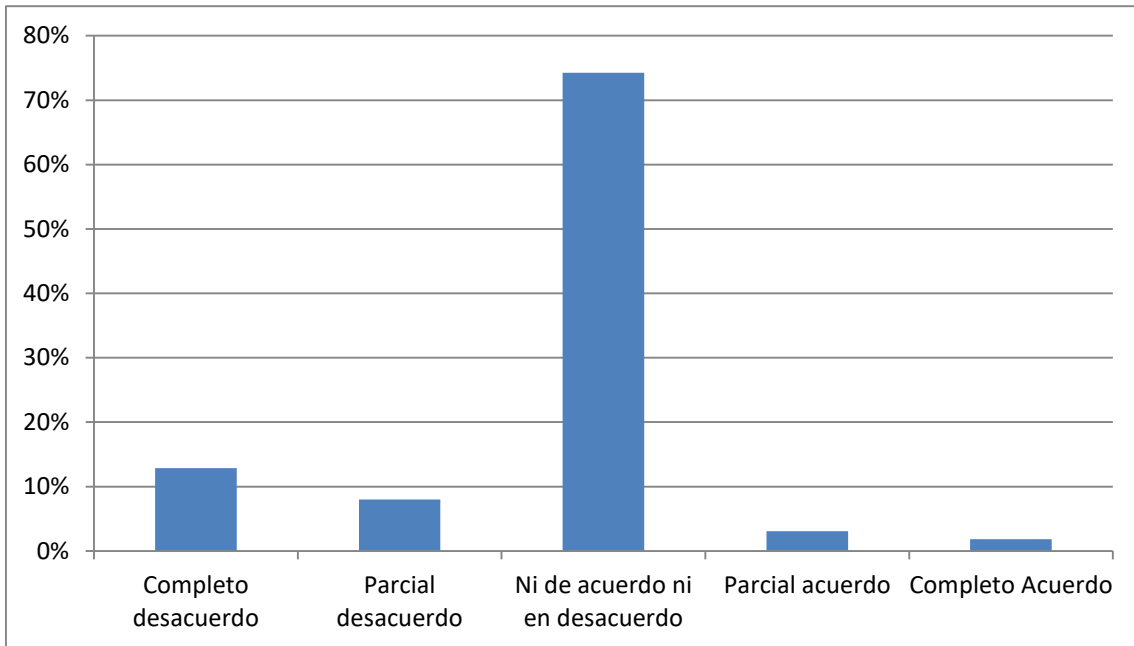
¿Mi jefe inmediato me proporciona información suficiente y adecuada para realizar efectivamente mis tareas asignadas?

En este grafico se aprecia que el 72% de los colaboradores no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. El 27% de los trabajadores señalan que si se proporciona información suficiente y adecuada para realizar las tareas asignadas ya que son normas que se deben seguir por parte de la institución mientras que el 2% se encuentra completamente desacuerdo.



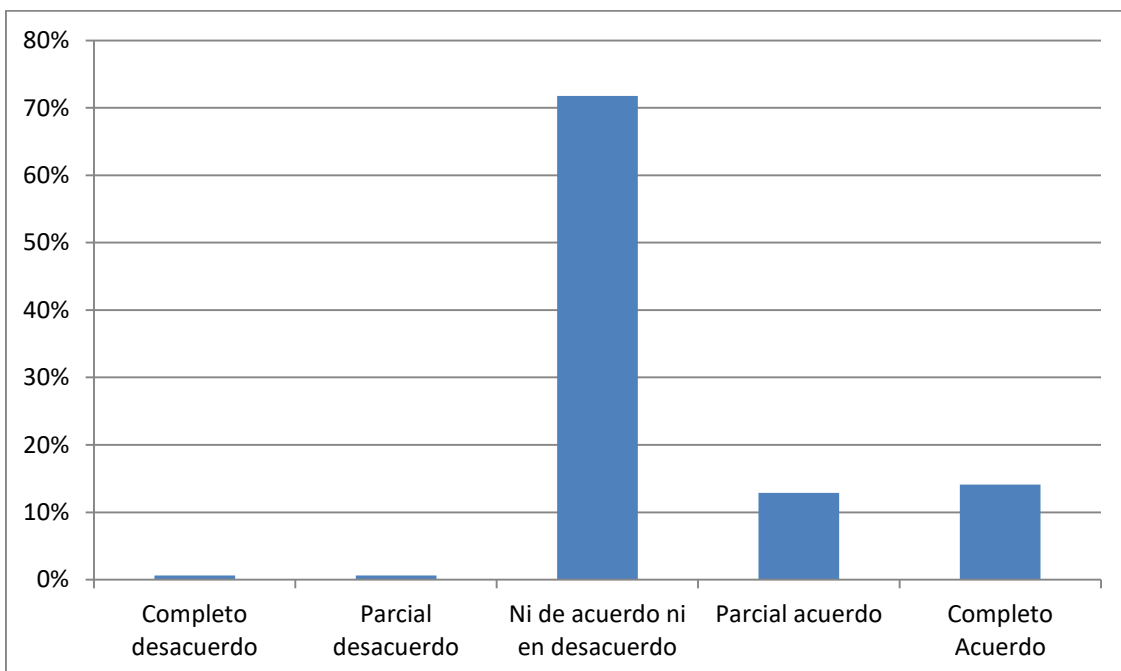
¿Considera usted que tiene un jefe capacitado para las actividades que desarrolla el equipo?

Se puede apreciar que el 76% de los trabajadores no están ni acuerdo ni en desacuerdo ya que las funciones se aprenden a lo largo del proceso y siempre se está en constante capacitación. El 13% este parcial acuerdo con la pregunta mientras que el 11% restante está en parcial desacuerdo debido a que los jefes reciben órdenes y aprenden de sus superiores para ejecutar la actividad de la institución.



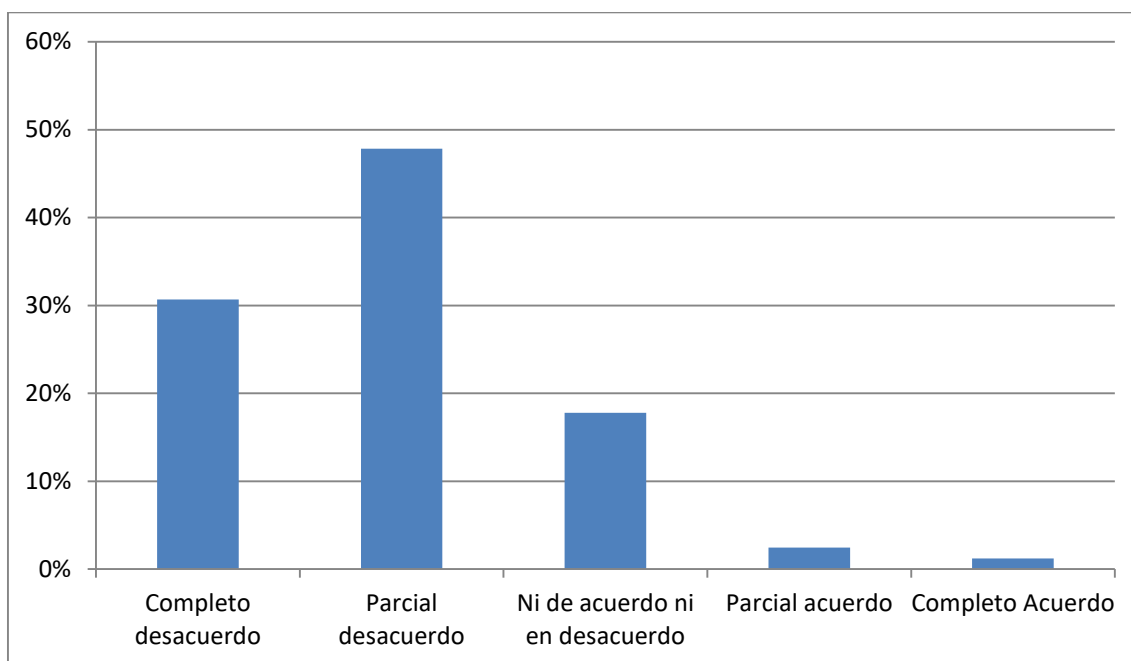
¿Considera que su jefe lo anima a usted a tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades?

Se puede apreciar que el 74% de los colaboradores están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante. El 21% de los encuestados consideran que están en desacuerdo en cuanto a tomar sus propias decisiones y/o asumir nuevas responsabilidades debido a que eso debe de nacer por iniciativa propia y se encuentran totalmente desmotivados mientras que el 5% está acuerdo con la pregunta.



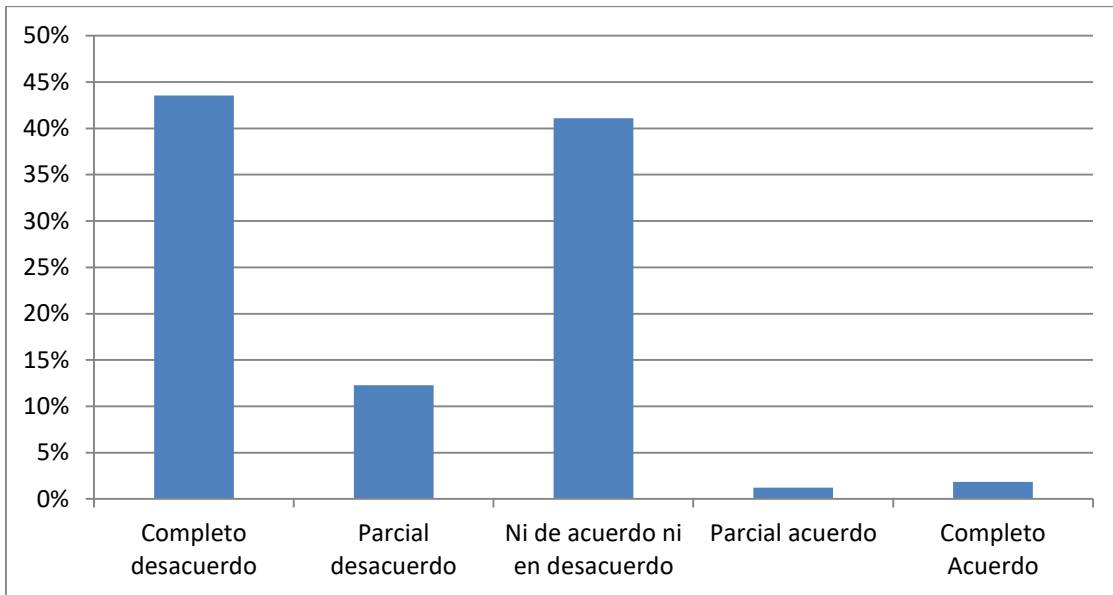
¿Considera adecuado el estilo de liderazgo de su jefe?

Se puede apreciar que el 72% de las personas encuestadas no están ni acuerdo ni en desacuerdo con el estilo de liderazgo de su jefe. El 27% se encuentra completamente acuerdo con la pregunta ya que consideran que un buen líder debe ser humilde, buen comunicador, empático, resolutivo, que mantenga en constante motivación a su equipo de trabajo y autentico. Mientras que el 2% restante está en completo desacuerdo con la pregunta.



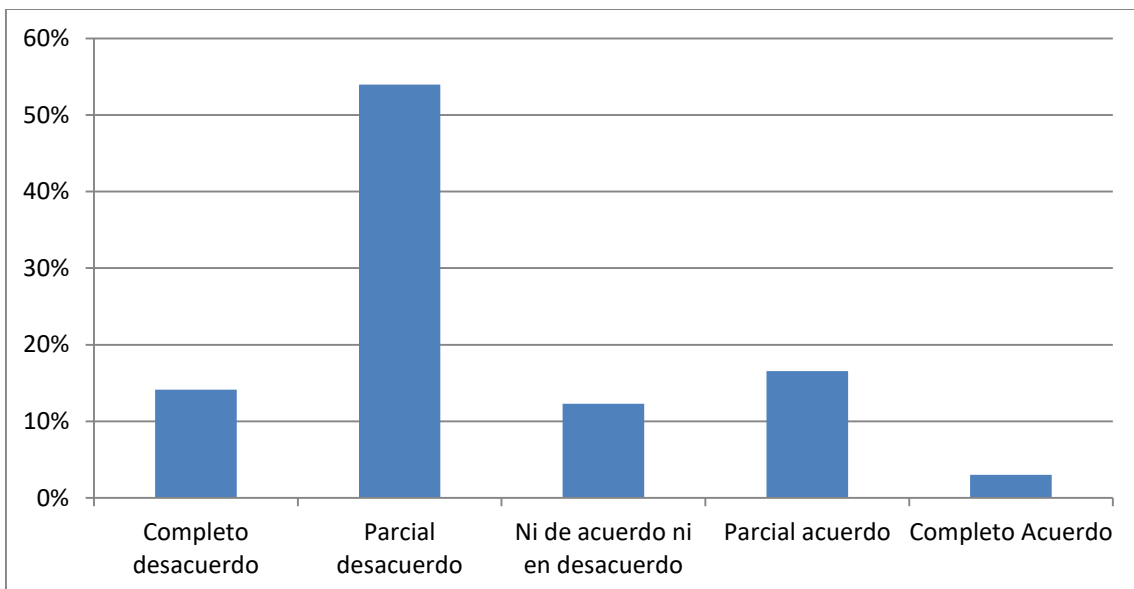
¿Mi jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para cumplir con la visión, misión y objetivos de la empresa?

En esta ilustración se puede apreciar que el 79% de los encuestados están en desacuerdo con la pregunta debido a que no existe una visión clara y no se puede dar un buen posicionamiento de la institución en un futuro. El 18% considera que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que existen ventajas y desventajas en cuanto a las funciones de la institución y no existe el talento colectivo y la energía de las personas en el equipo de trabajo. Finalmente, el 3% restante considera que están parcialmente acuerdo con que se fomente el trabajo en equipo para cumplir con lo establecido, aunque se debe trabajar duro para llegar a las metas establecidas.



¿Mi trabajo está suficientemente reconocido y considerado por mis superiores?

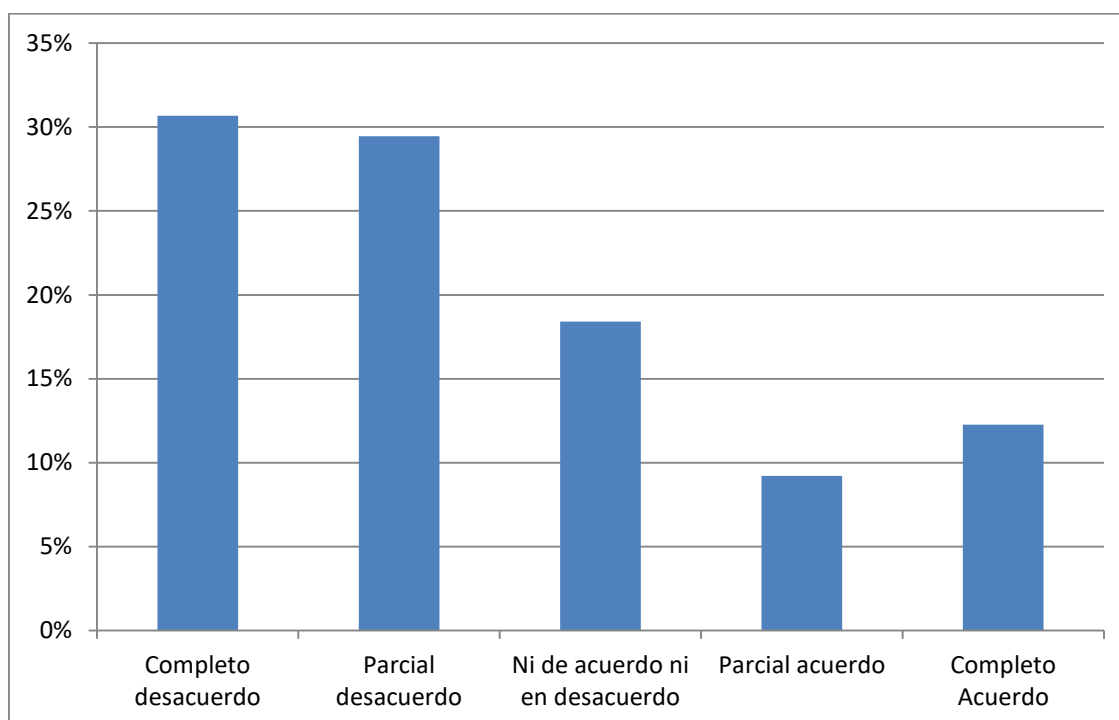
En esta ilustración se puede apreciar que el 56% de los colaboradores están completamente en desacuerdo con que el trabajo efectuado no es reconocido y considerado por los superiores debido a que existe desmotivación entre los trabajadores debido a la falta de reconocimiento por el cumplimiento de metas, el trabajo se vuelve repetitivo y tedioso, los salarios no corresponden al incremento de responsabilidades, entre otros factores. El 41% no está ni acuerdo ni desacuerdo con la interrogante mientras que el 3% restante está en completo acuerdo con que el trabajo si es remunerado correctamente por los superiores.



¿Mi jefe superior ejecuta reuniones personales para detectar y resolver problemas relacionados a mi cargo?

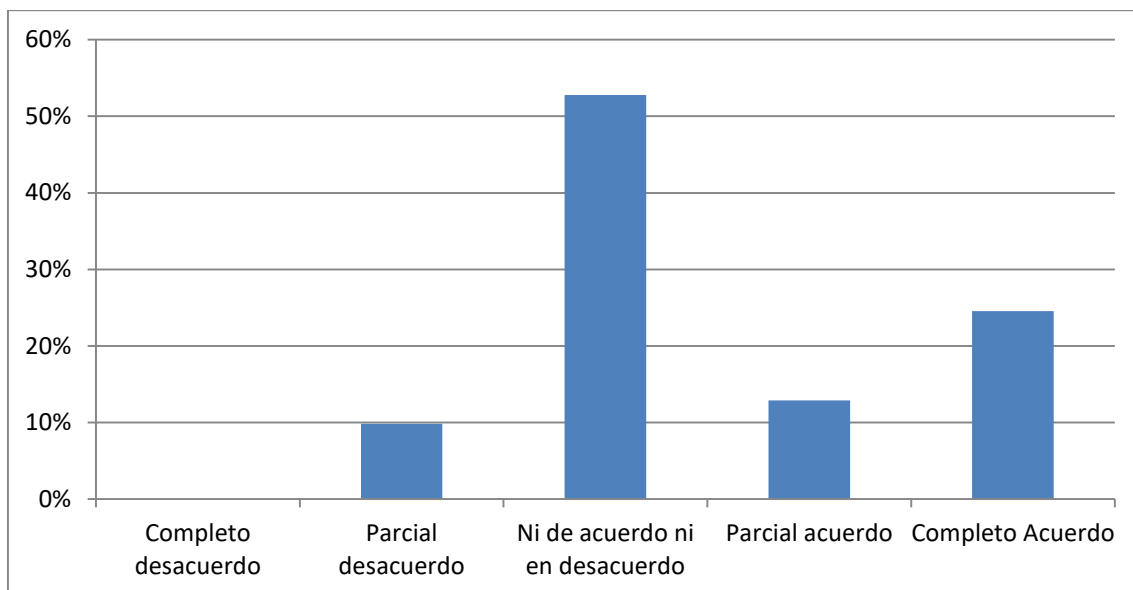
En esta ilustración se aprecia que el 68% de los empleados está parcialmente desacuerdo con las reuniones personales para detectar y resolver problemas relacionados con el cargo debido a que no existe el trabajo en equipo y cada uno de los miembros y compañeros que conforman la institución trabajan unilateralmente y siempre buscan sobresalir individualmente. Por otra parte; el 20% está parcialmente de acuerdo con las reuniones personales para cambiar lo negativo en positivo y aplicar técnicas que se usan para la creatividad y habilidades que ayuden en el desempeño del cargo. Mientras que el 12% considera que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.

Anexo 7. Resultados por aspecto PUESTO DE TRABAJO - FUNCIONES de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



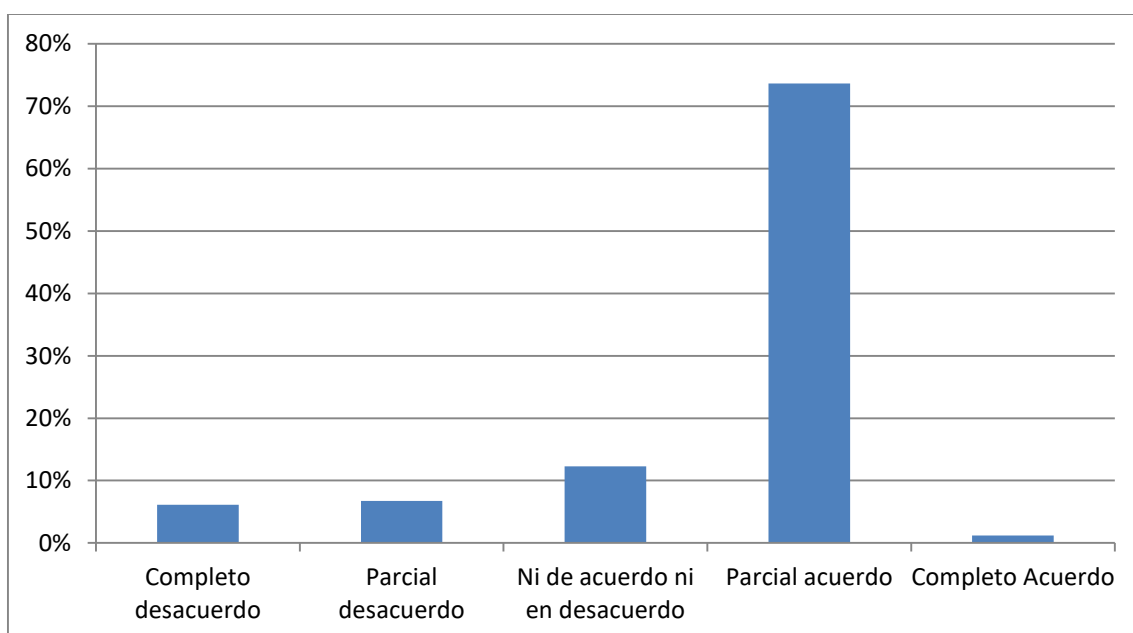
¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?

En esta ilustración se aprecia que el 60% de los colaboradores en esta encuesta están en completo desacuerdo con el puesto que ocupan en la empresa ya que no está relacionado con la experiencia que poseen debido a que existen trabajadores que tienen un título de tercer nivel, pero por circunstancias de la vida han tenido que buscar un sustento a sus familias a corto plazo y la necesidad de trabajar es más grande en el país. El 21% se encuentra en completo acuerdo con la pregunta ya que son trabajadores preparados que cumplieron con el proceso que requerían para el puesto de trabajo en la institución. Mientras que el 18% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



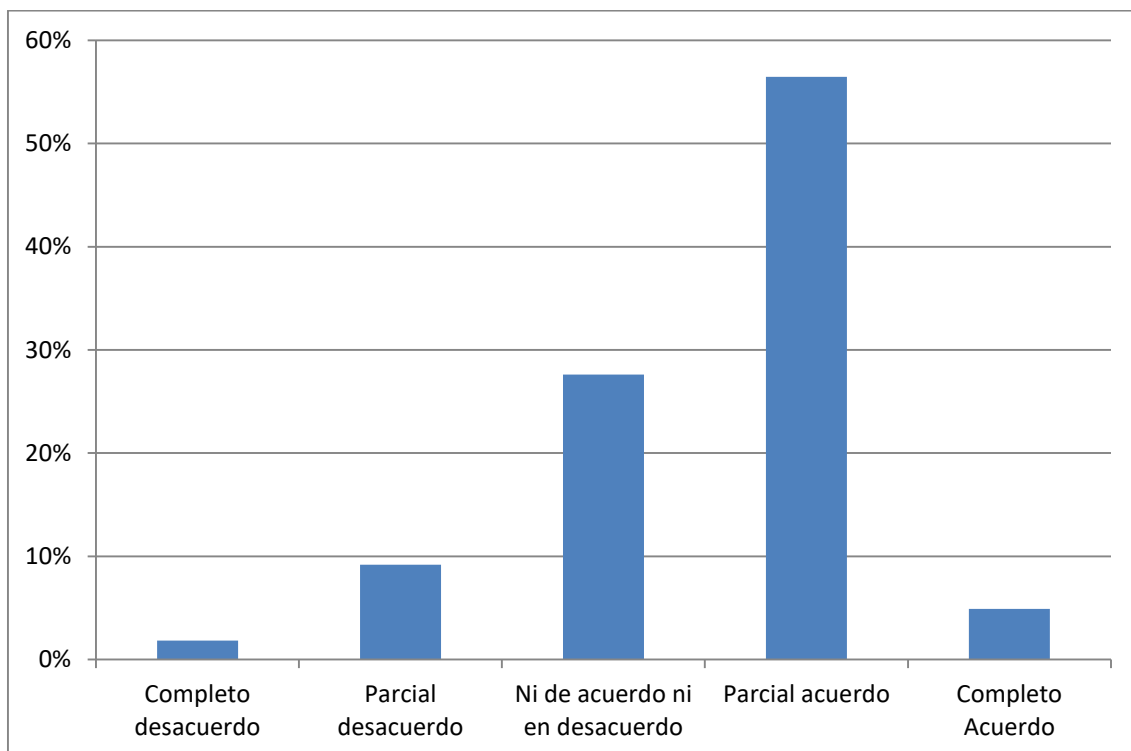
¿El cargo que desempeña en la empresa está relacionado con su titulación académica?

En la ilustración se puede apreciar que el 53% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta. El 37% está completamente acuerdo debido a que los trabajadores con su titulación académica ingresaron a la institución por recomendaciones de superiores y conocidos en cuanto a su trabajo. Mientras que el 10% se encuentra parcialmente desacuerdo en que No existen empleados con titulación y que les corresponda su actual puesto de trabajo.



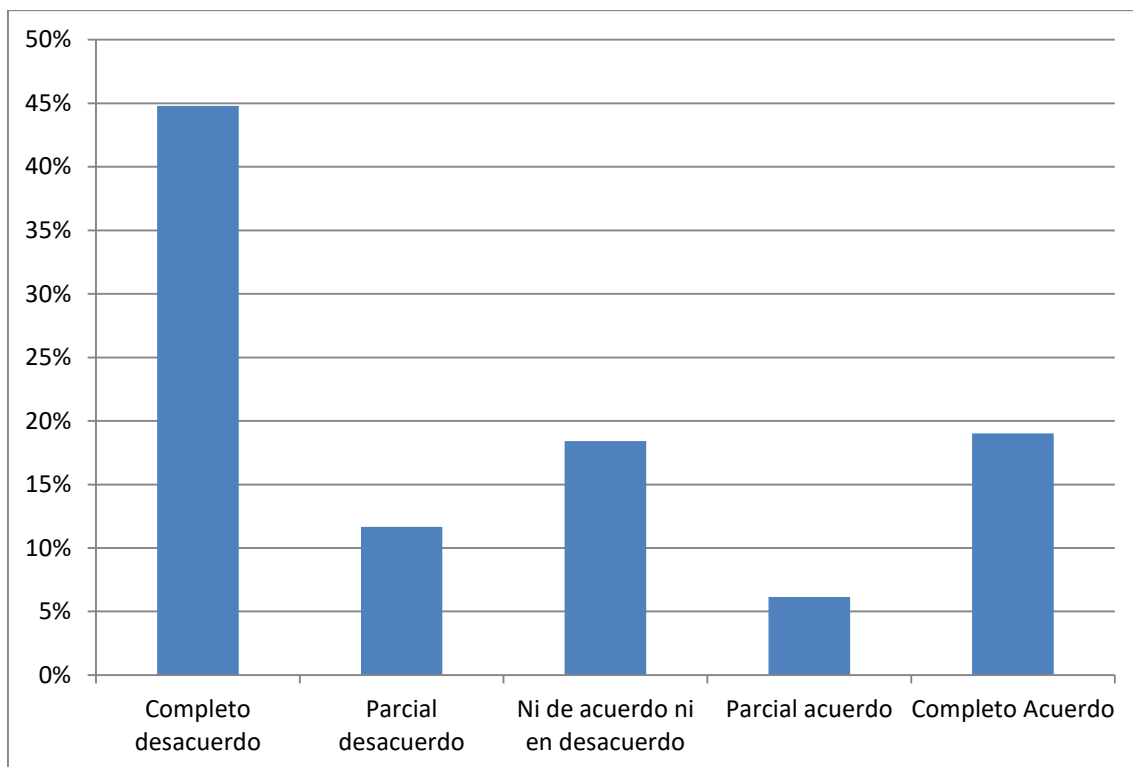
¿Le gustaría permanecer en el mismo puesto de trabajo dentro de la institución?

En esta ilustración se puede apreciar que el 75% está parcialmente acuerdo con la pregunta debido a que en la Institución no existe buena motivación y no es valorada las remuneraciones por un ascenso mejor, por lo tanto, existe conformismo entre los colaboradores. El 13% señala que están en completo desacuerdo porque todos tienen derecho y desean crecer laboralmente. Mientras que el 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



¿El horario de trabajo es adecuado, me permite cumplir con mis objetivos personales?

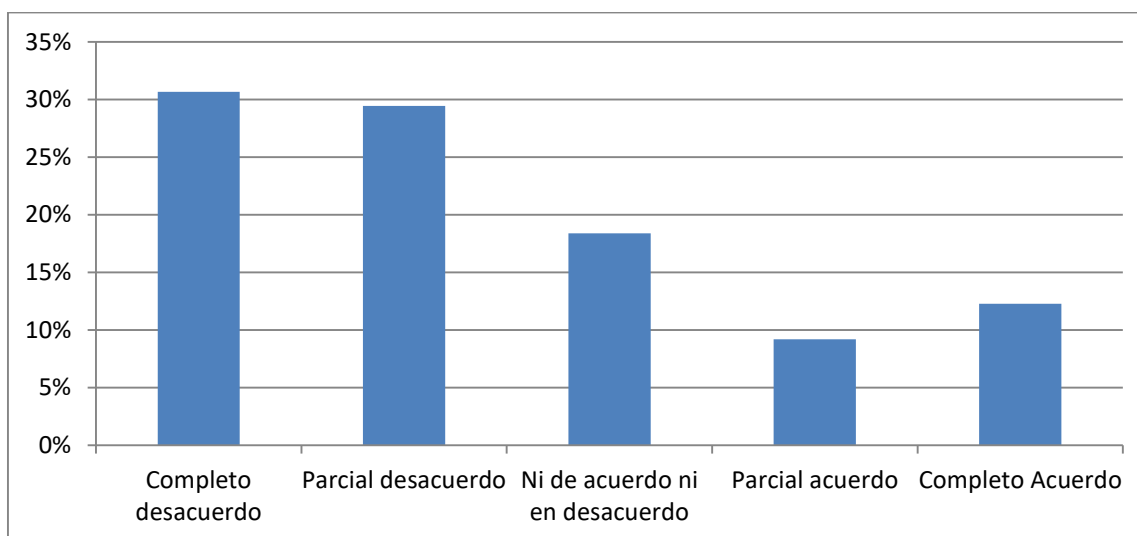
En esta ilustración se puede apreciar que el 61% está parcialmente acuerdo con el horario establecido en la institución ya que les permite cumplir con sus objetivos personales es decir existe una buena organización internamente entre compañeros al momento de laboral. El 28% de los trabajadores está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta y el 11% restante está parcialmente desacuerdo porque no les alcanza el tiempo para cumplir con sus objetivos personales.



¿Siento un nivel aceptable de estabilidad en mí puesto de trabajo de cara el futuro?

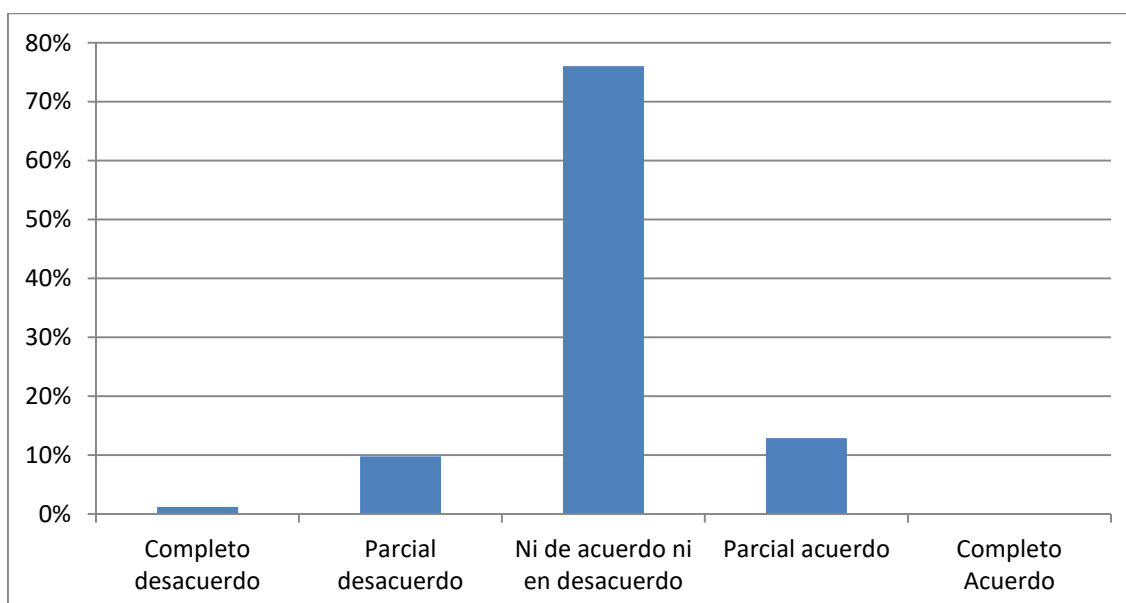
En esta ilustración se puede apreciar que el 56% está en completo desacuerdo ya que no existe estabilidad laboral dentro de la institución y siempre debe aspirarse a ir más allá de las metas establecidas y crecer profesional y laboralmente. El 25% se encuentra en completo acuerdo que si existe un nivel aceptable de estabilidad en el puesto de trabajo debida la correcta ejecución de sus tareas; mientras que, el 18% considera que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta.

Anexo 8. Resultados por aspecto REMUNERACIÓN E INCENTIVOS de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



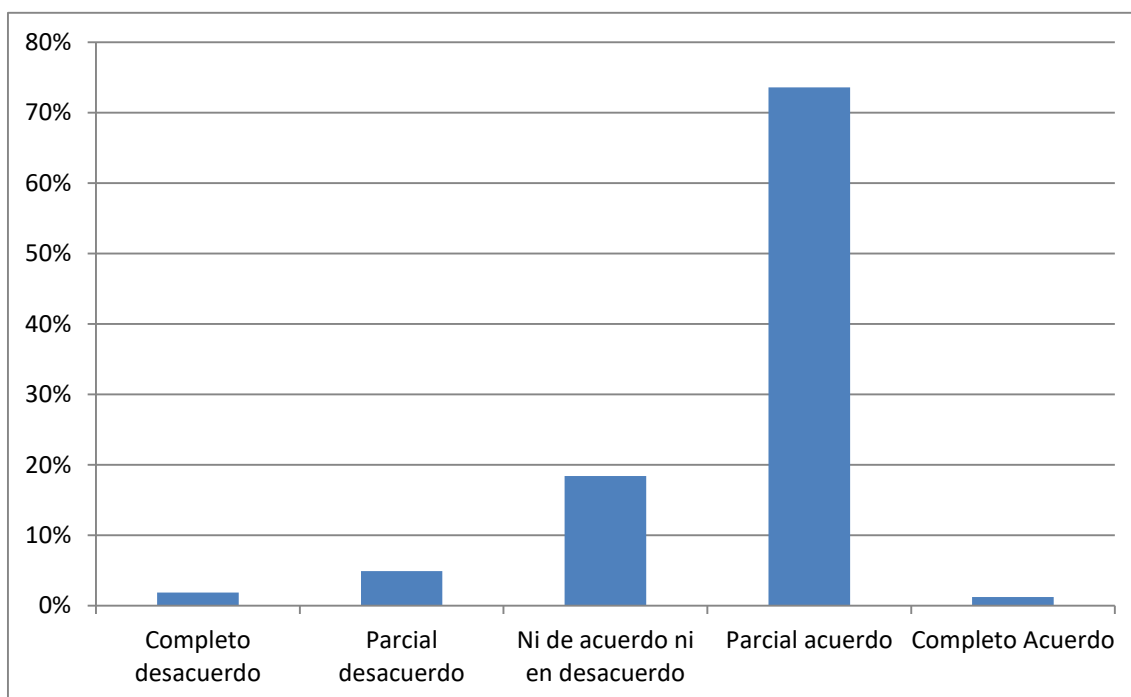
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

En esta ilustración se puede apreciar que el 60% está en completo desacuerdo ya que en la Institución no son bien remunerados ya que los empleados cumplen con más funciones de lo establecido en el contrato y adicionalmente cumplen con horarios fuera de lo establecido. El 21% están en completo acuerdo y consideran que los sueldos van acorde a las funciones que desempeñan y generalmente son los sueldos de los altos superiores. Por otro lado; el 18% restante señala que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



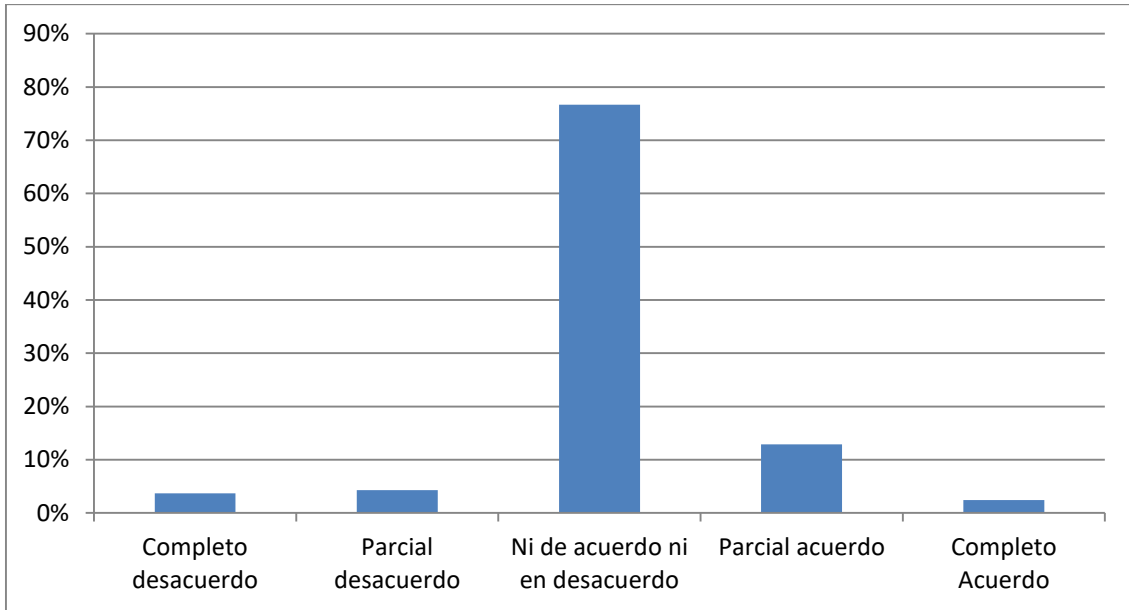
¿Cree que su sueldo está en concordancia con los existentes en la compañía?

En esta ilustración se puede apreciar que el 76% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante. El 13% este parcial acuerdo debido a que el sueldo se distribuye para la cantidad de trabajadores establecidos en la institución mientras que el 11% restante está parcialmente en desacuerdo con esta pregunta ya que consideran que la Institución no posee los fondos necesarios para remunerar a los empleados.



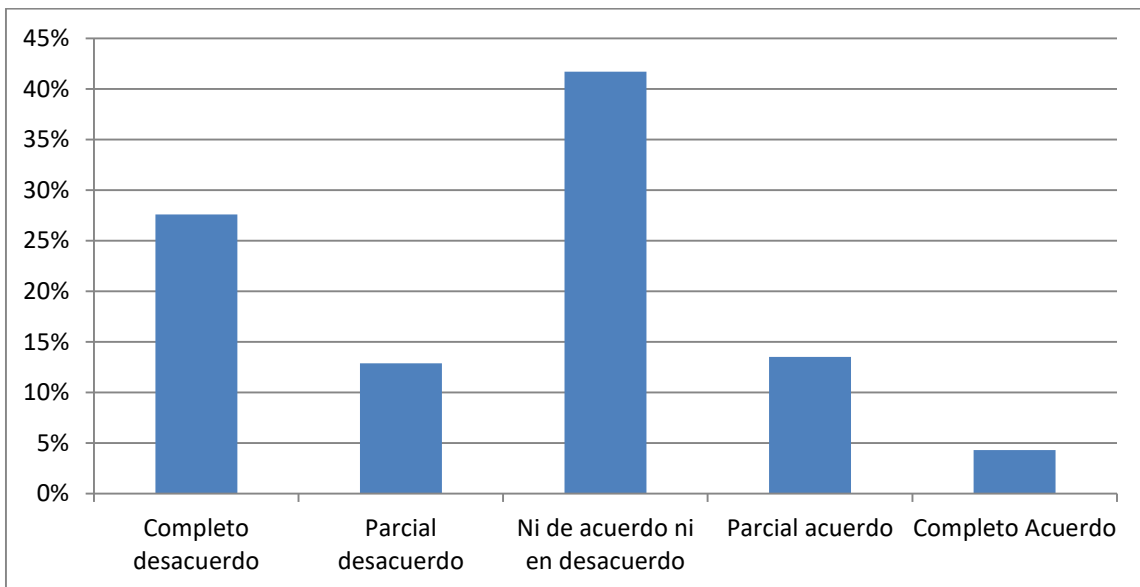
¿Considera que su remuneración está por encima de la remuneración promedio del mercado laboral?

En esta ilustración se puede apreciar que el 75% de los colaboradores consideran que su remuneración está por encima de la remuneración promedio del mercado laboral debido a que la Institución calcula los sueldos tomando en cuenta una serie de parámetros legales con el fin de que el empleador sea más productivo al desempeñar sus funciones y de alguna u otra manera se sienta motivado económicamente al realizar su labor. El 18% de no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante mientras que el 7% restante de los encuestados señalan que no están bien remunerados en promedio al mercado laboral.



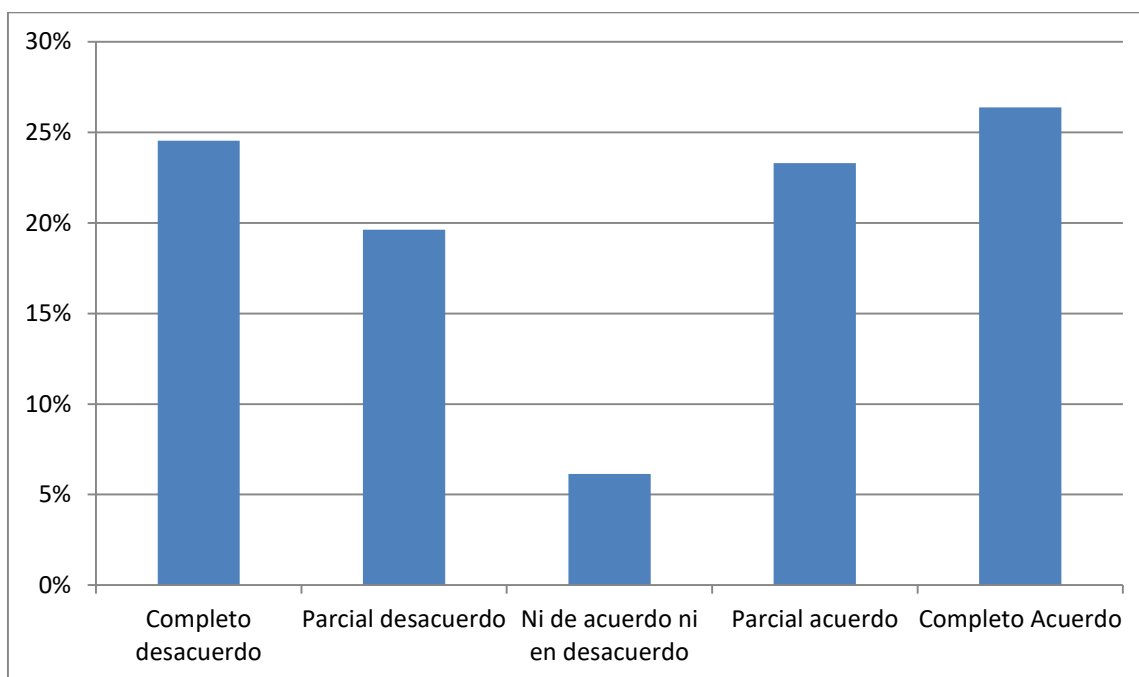
¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de promociones basada en criterios objetivos?

En esta ilustración se puede apreciar que el 77% de los empleados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta debido a que en la institución no están definidas específicamente las políticas de remuneración. El 15% están en parcial acuerdo con lo establecido en el reglamento de la institución con relación a las políticas remunerativas y de promoción mientras que el 8% restante está parcialmente en desacuerdo con la pregunta debido a que los trabajadores se manejan por las políticas ya establecidas desde el inicio.



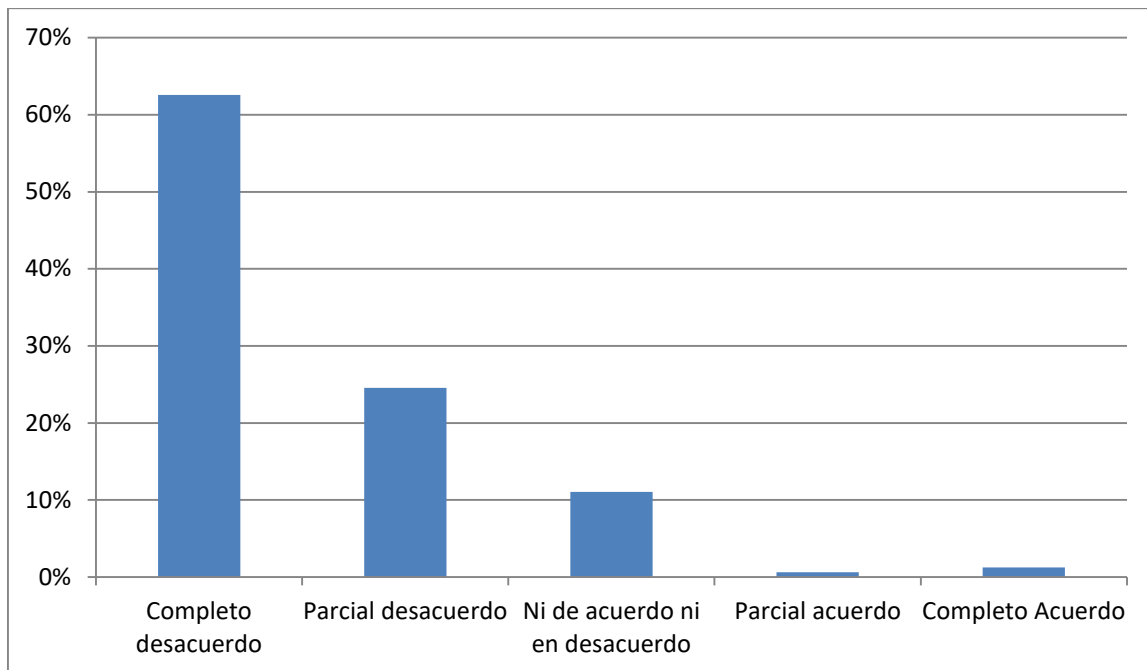
¿Considero que lo recibido por concepto de remuneraciones mensuales en comparación con otras compañías del sector es satisfactorio para mí?

Se puede apreciar que el 42% de los empleados no están ni acuerdo ni en desacuerdo con dicha interrogante. El 40% está en completo desacuerdo debido a que la institución supera la cantidad de empleados por ello no permite remunerar considerablemente a los colaboradores. Además de que la institución como tal no quiere incrementar más costos ni inversiones; mientras que el 18% restante está en acuerdo con la pregunta.



¿Me siento motivado para mejorar continuamente en mi puesto de trabajo?

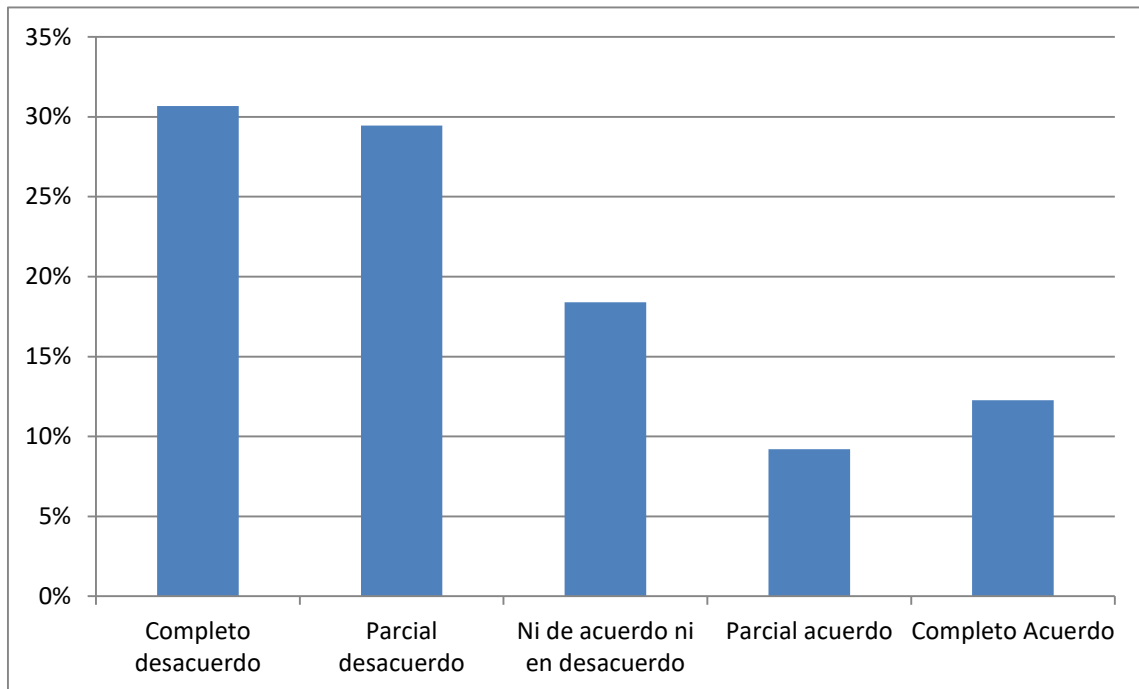
En esta ilustración se puede apreciar que el 50% de los colaboradores están en completo acuerdo en que en la institución se fomenta la motivación para mejorar continuamente el puesto de trabajo ya que este factor constituye un elemento indispensable para generación de un muy buen clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, confianza y el espíritu de equipo. El 44% de los encuestados consideran un completo desacuerdo en cuanto a la motivación dentro de la empresa debido a que consideran que cada colaborador de la institución se dedica únicamente a realizar su trabajo con el fin de culminar sus metas personales. Mientras que el 6% restante no está ni acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de incentivos adecuada a las necesidades de los trabajadores?

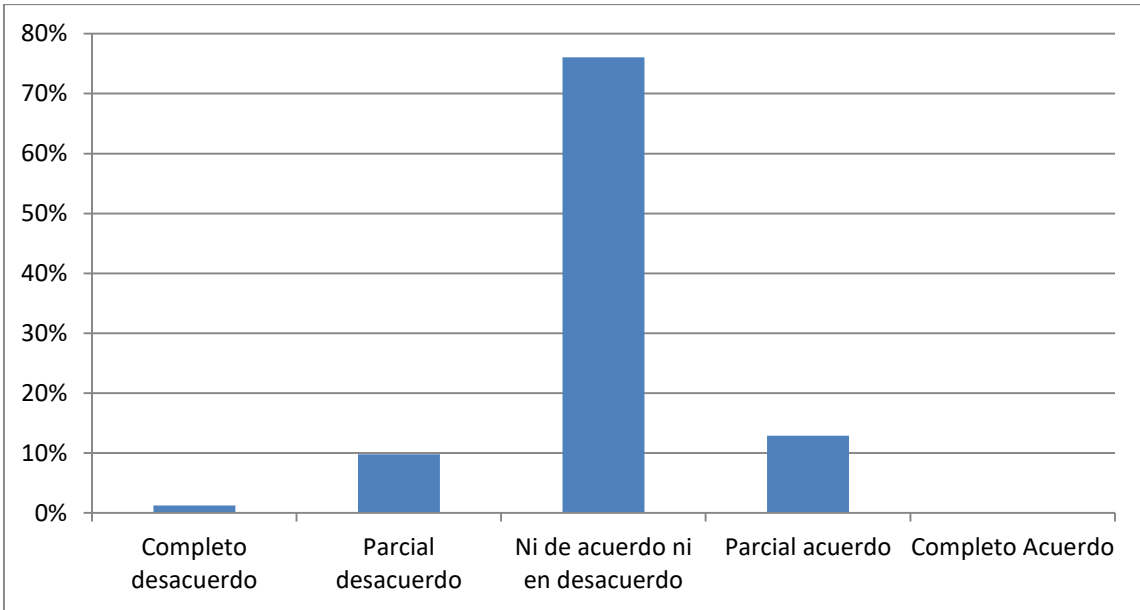
En esta ilustración se puede mostrar que el 87% de los trabajadores consideran que en la institución no tiene establecida correctamente las políticas remunerativas y de incentivos adecuadas a las necesidades de cada uno debido a que no son justas porque no va acuerdo con las habilidades y/o responsabilidades realizadas por el trabajador. Además de eso consideran que es notoria la rotación del personal, bajos niveles de productividad y la infelicidad de los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones. Por otro lado; el 11% no está ni acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta mientras que el 2% resta señala que las políticas remunerativas e incentivas van acorde a sus necesidades personales.

Anexo 9. Resultados por aspecto RECONOCIMIENTO de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



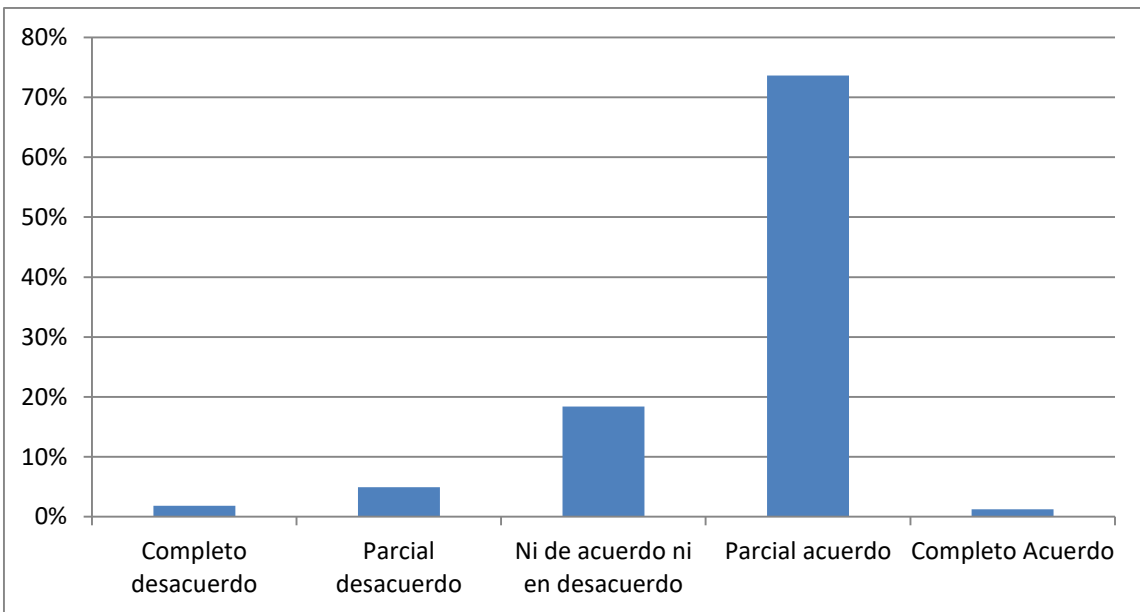
¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar un puesto de trabajo?

En esta ilustración se muestra que el 60% de los encuestados están en completo desacuerdo en la igualdad entre hombres y mujeres debido a que ninguno de los dos sexos va a proporcionar en la institución una organización equilibrada sin el complemento del otro además de que existe un cierto grado de discriminación por cierto personal para desempeñar los labores delegados por los superiores. El 21% del personal asegura que si existe igualdad entre hombres y mujeres mientras que el 18% no está ni acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



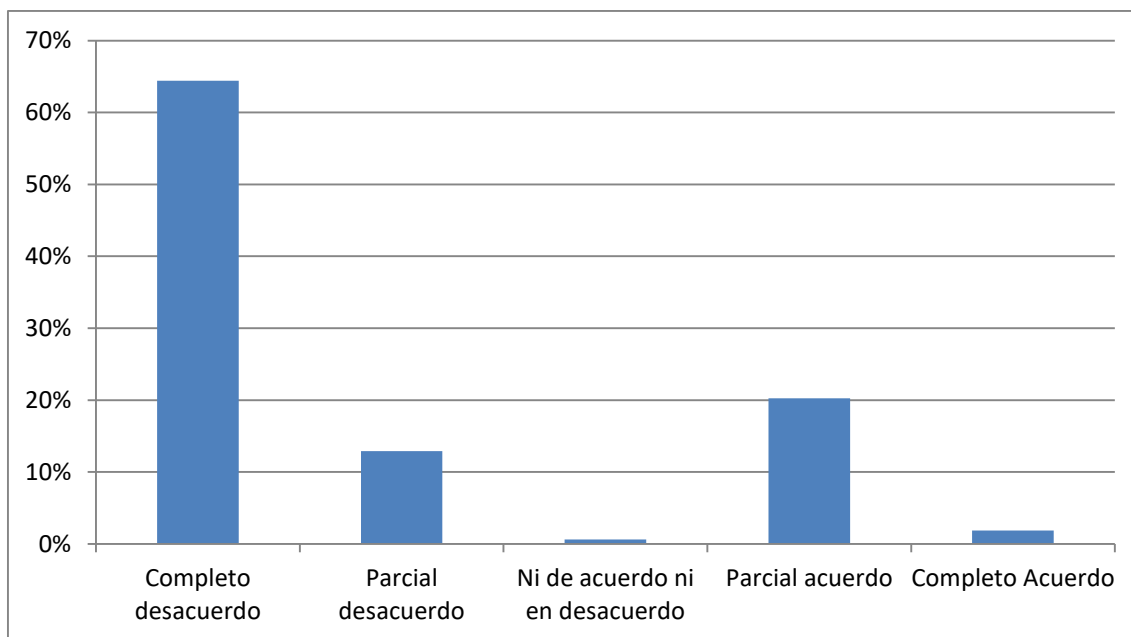
¿Considera que realiza un trabajo importante en la compañía?

En esta ilustración se muestra que el 76% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que consideran que dentro de la institución cada cargo que desempeña cada uno de los colaboradores es fundamental para llevar adelante el funcionamiento del departamento y de esa manera lograr cumplir los objetivos y metas establecidos por la institución. El 13% está parcialmente de acuerdo con realizar un trabajo importante en la compañía mientras que el 11% restante está en desacuerdo con la pregunta.



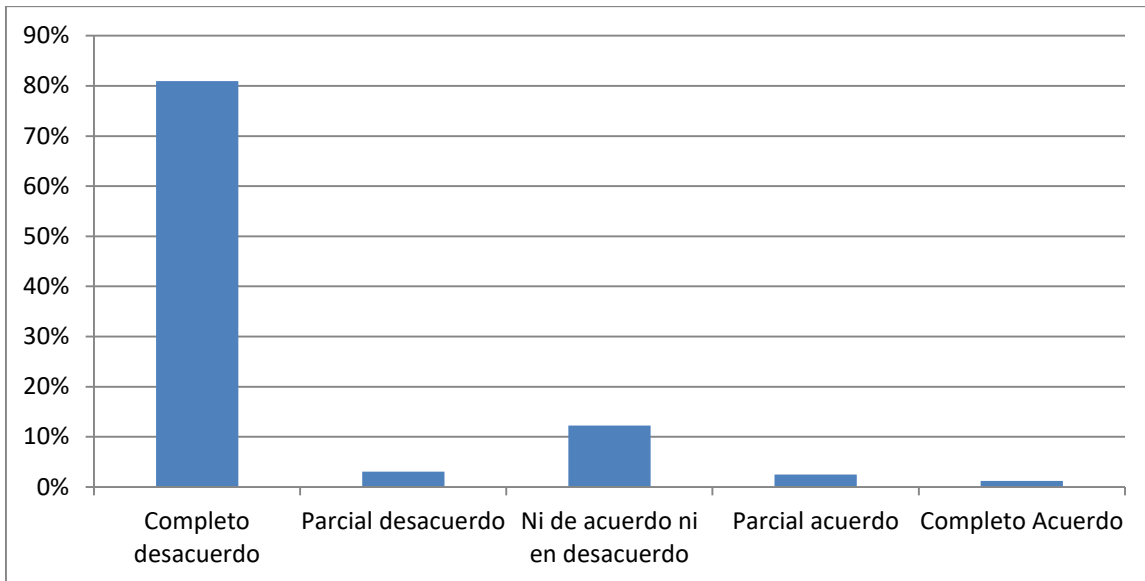
¿Considera que cuenta con estabilidad en su puesto de trabajo?

En esta ilustración se puede apreciar que el 75% de los colaboradores están parcialmente acuerdo con la pregunta debido a que en la institución tiene posibilidad de crecimiento laboral y profesional además de que cuentan con un trabajo impecable en cada una de las funciones efectuadas. El 18% de las personas no están ni en acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 7% restante está en desacuerdo con la interrogante.



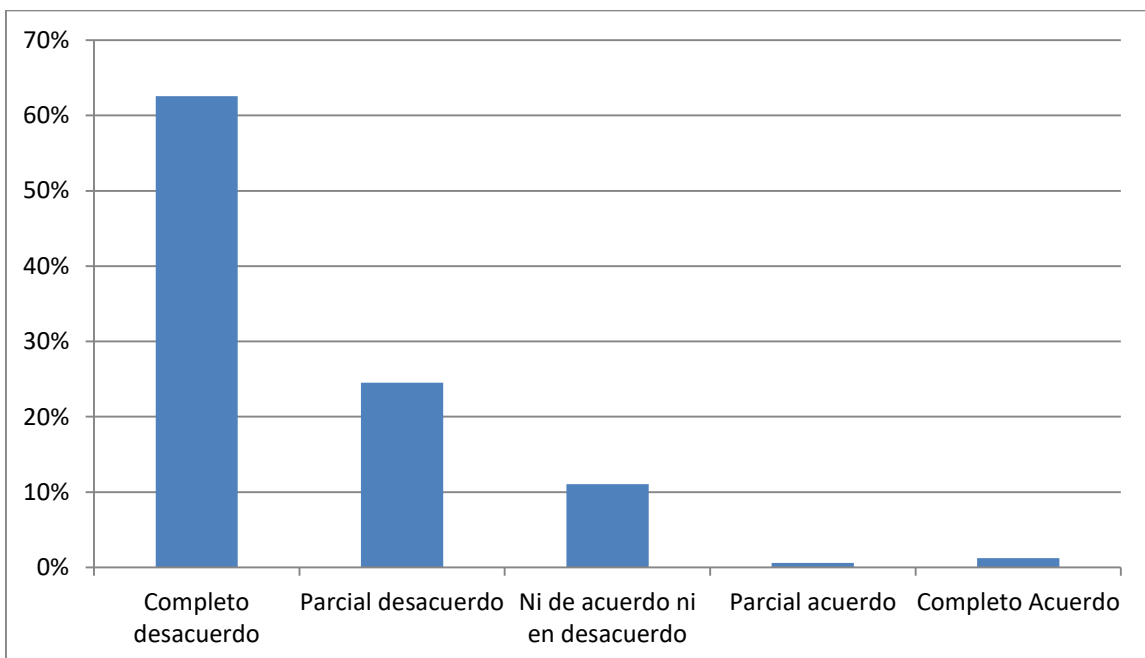
¿Cree usted que es posible el ascenso laboral por un buen rendimiento personal?

Se muestra que el 77% de los encuestados señalan que están en completo desacuerdo en cuanto al ascenso laboral por un buen rendimiento personal debido a que la institución no pone a trabajar los grados de motivación a sus empleadores y el sueldo de cada uno va acorde con el cargo establecido. El 22% de las personas consideran que esperan buenas expectativas de ascenso laboral por parte de la institución mientras que el 1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.



¿La institución reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando éste supera las expectativas?

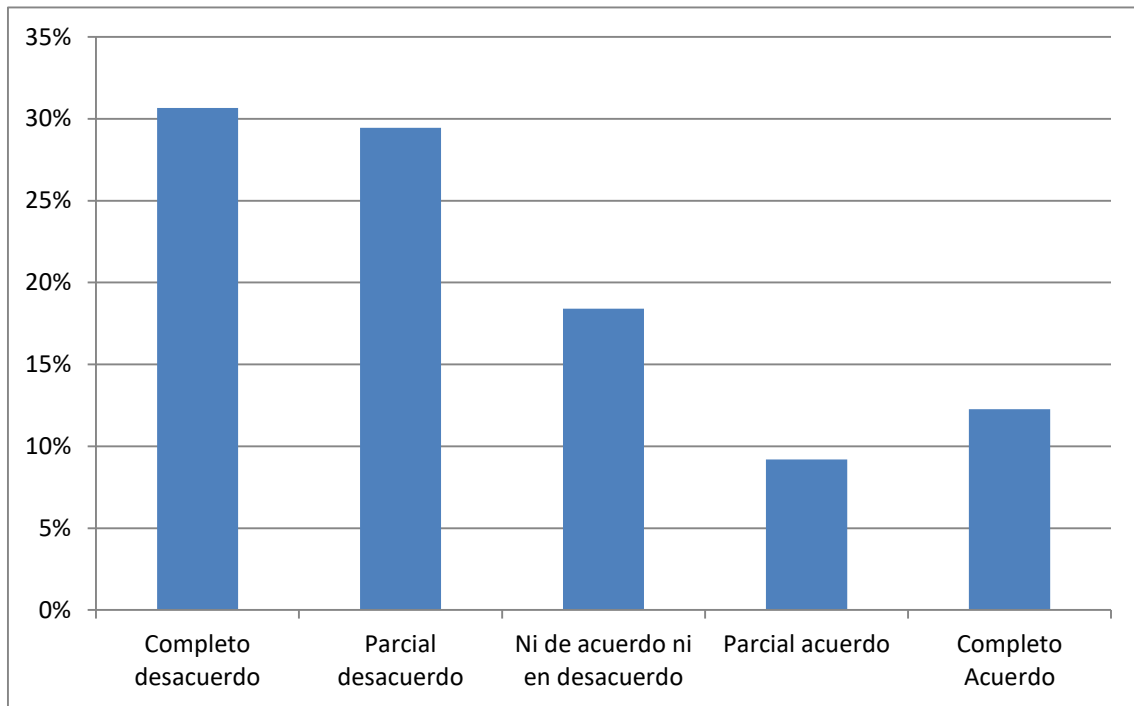
En la ilustración se puede apreciar que el 84% de los encuestados señalan el descontento en que la institución no reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando este supera las expectativas ya que la institución está enfocada en cumplir sus metas y esto conlleva a la desmotivación de los empleados. El 12% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta y el 3 % considera que en definitiva si se considera el esfuerzo al máximo.



¿En la empresa, las decisiones sobre remuneración y el acceso a promociones se toman sin que haya favoritismo entre los trabajadores?

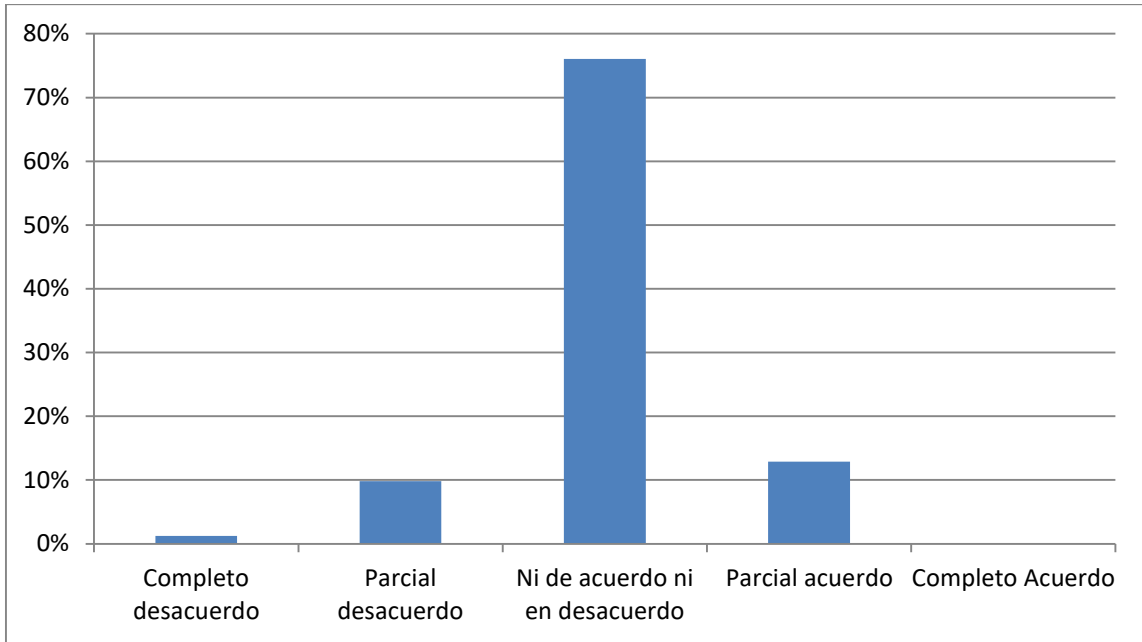
En esta ilustración se muestra que el 87% de los encuestados están completamente desacuerdo a que las decisiones se tomen sin que exista favoritismo entre cierto personal ya que la institución tiene mejores tratos personales y labores con ciertos colaboradores de esta. El 11% señala que no está ni en acuerdo ni en desacuerdo que en ciertos momentos la institución suele ser justo en las decisiones que toma mientras que el 2% está en completo acuerdo.

Anexo 10. Resultados por aspecto CONDICIONES DE TRABAJO de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



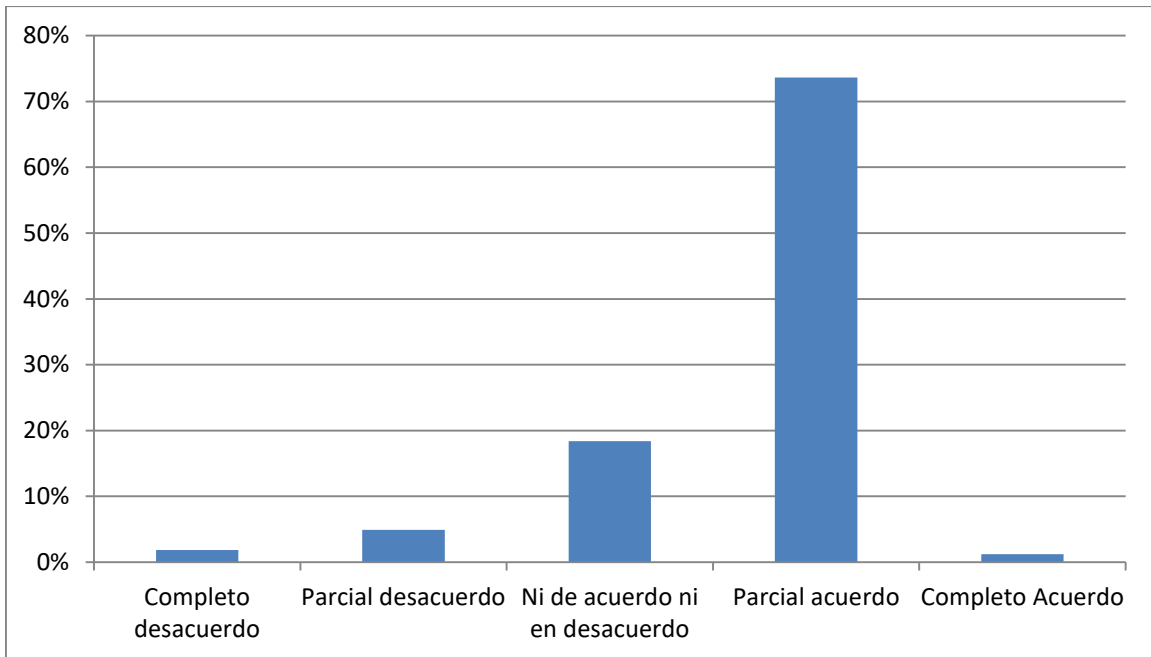
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

Se puede notar que el 60% de los colaboradores consideran que el puesto de trabajo no es cómodo por las malas dimensiones que tiene el puesto de trabajo ya que no tiene los espacios necesarios para estirar partes esenciales del cuerpo como las piernas por el cual la mayoría considera que esto repercute en la salud de cada uno de los empleados y en consecuencia conlleva a bajas de personal a la institución. Por otra parte, el 21% de las personas si están conforme a la comodidad del puesto de trabajo mientras que el 18% no está ni acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



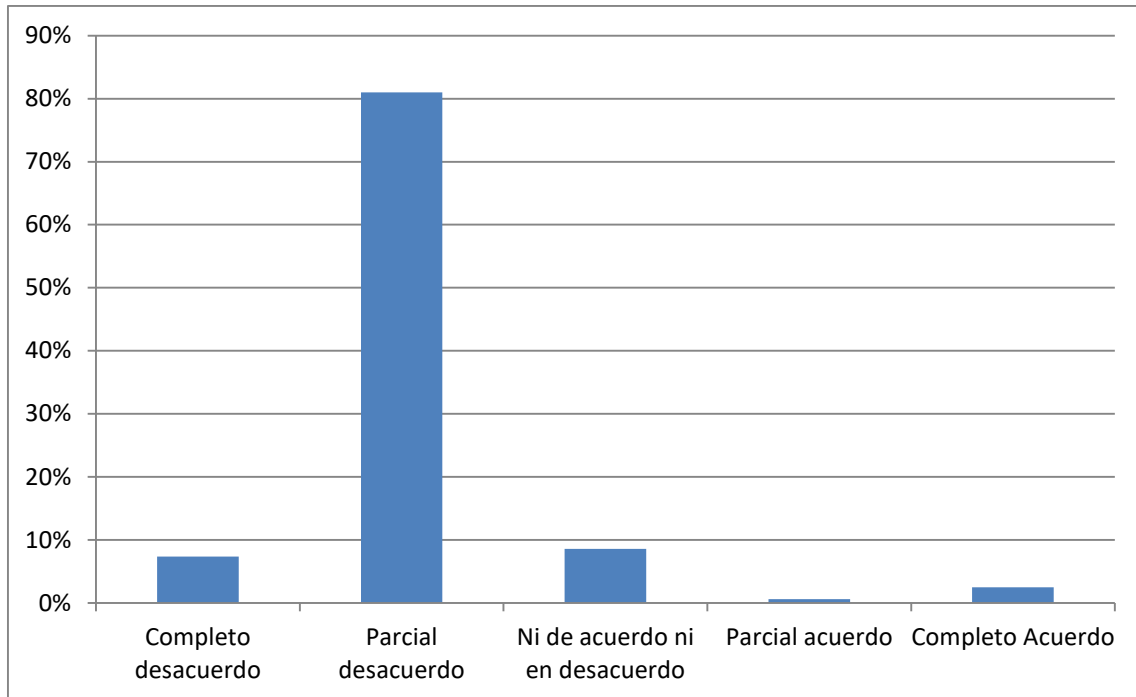
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

En esta ilustración se puede apreciar que el 76% de los colaboradores no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta ya que por lo general el personal se preocupa más en la actividad que tienen que cumplir en cuanto a las funciones que desempeñan. Por otro lado; el 13% está parcialmente acuerdo con esto y el 11% restante está en desacuerdo con la pregunta.



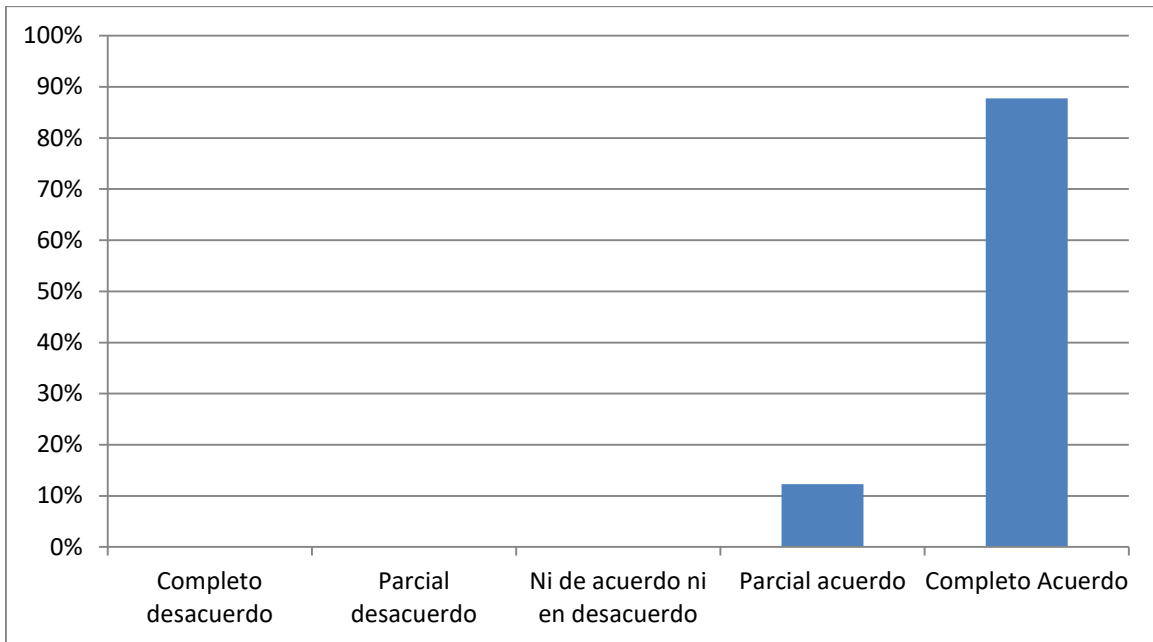
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

En esta ilustración se muestra el 75% de las personas consideran que la temperatura es adecuada para trabajar y no muestra molestias ya que se regula en función de las distintas zonas de trabajo. El 18% no está ni acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante y el 7% restante está parcialmente desacuerdo.



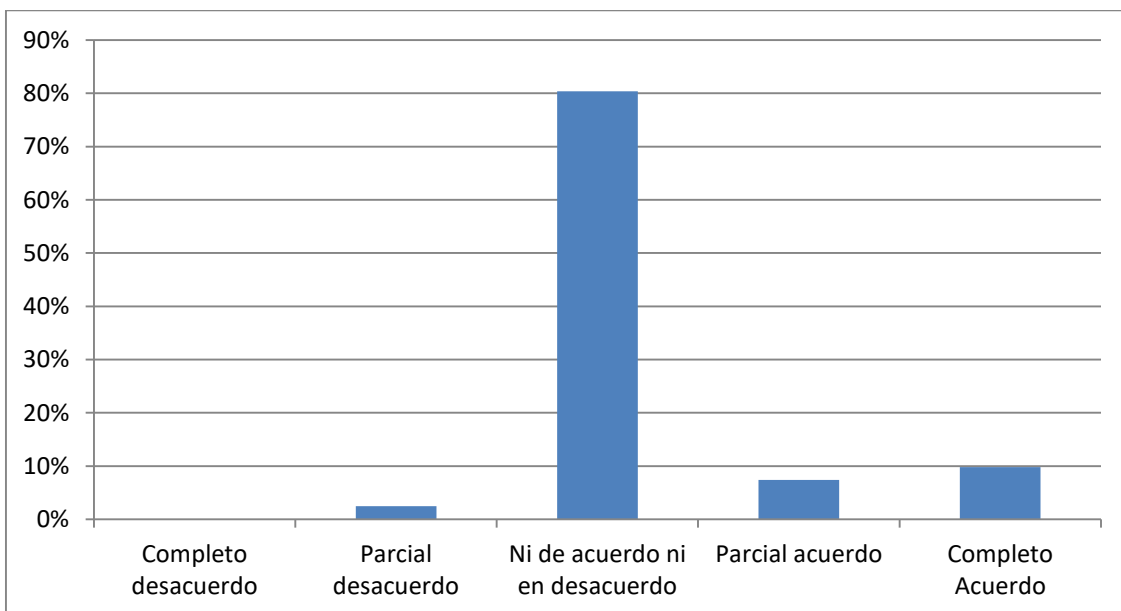
¿El nivel de ruido es soportable?

Se muestra el 88 % de los colaboradores están parcialmente en desacuerdo con la pregunta debido a que el ruido es insoportable en ciertas áreas de trabajo ya que no se encuentran convenientemente aisladas de otras áreas y en cierto horario es más intenso. Cabe mencionar que existe una mala colocación de materiales en el trabajo los cuales provoca el ruido en cierto momento. El 9% no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta mientras que el 3% este acuerdo con el nivel de ruido existente.



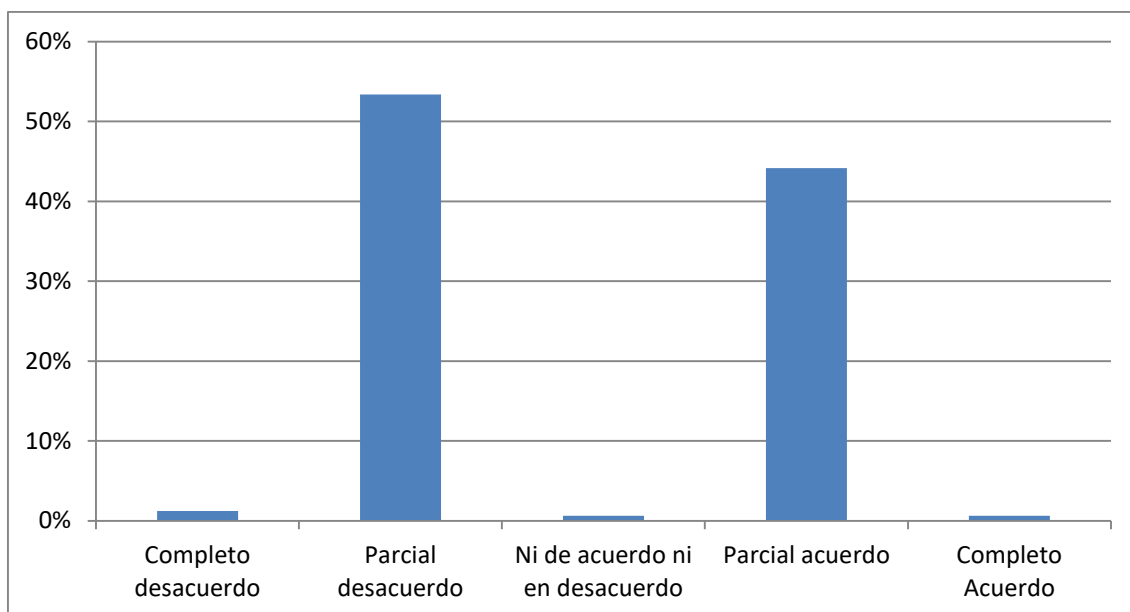
¿Los baños están limpios?

En esta ilustración se muestra que el 100% de los colaboradores están de acuerdo con la limpieza en los baños de la institución ya que esto provoca una buena imagen en la institución, estimula la motivación y el rendimiento de la fuerza laboral además de que previene enfermedades.



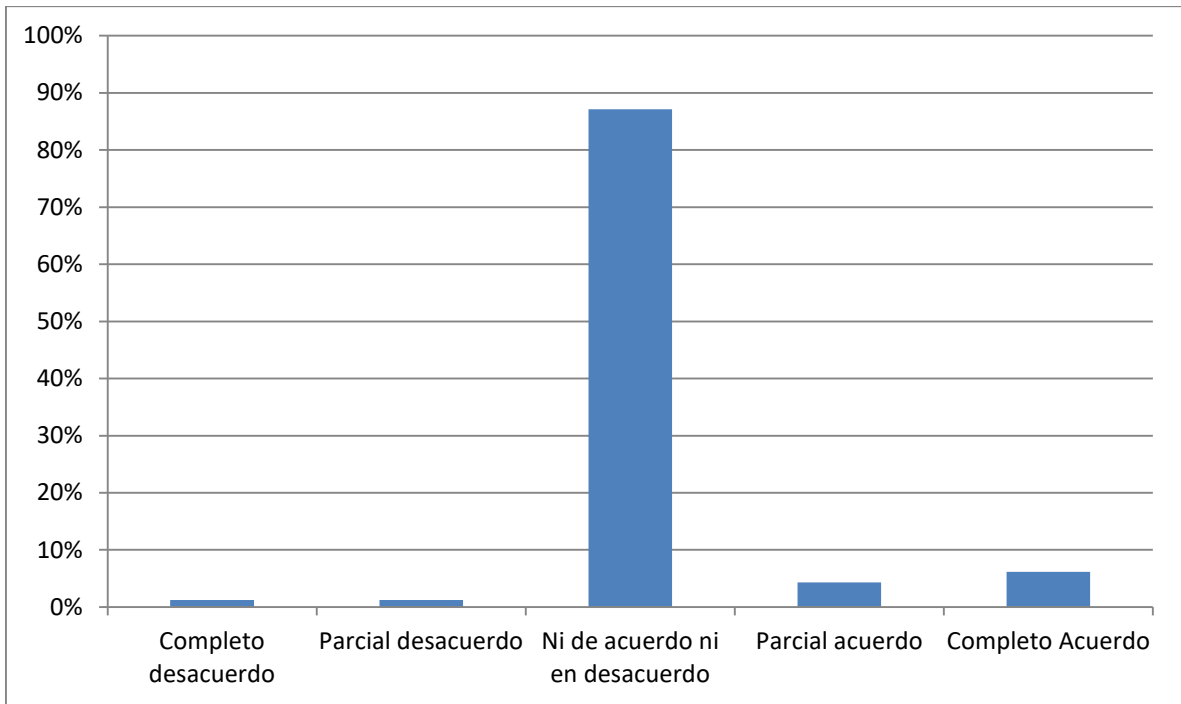
¿Cuenta en su lugar de trabajo con los insumos y equipos necesarios para ejecutar sus tareas?

En este anexo se muestra que el 80% de las personas no están ni acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante ya que consideran que ese aspecto depende de la organización de cada área de trabajo. Por otro lado, el 17% está completamente acuerdo con la interrogante ya que cada miembro de la institución debe cuidar sus insumos y equipos necesarios para realizar sus labores y el 2% restante está en total desacuerdo con la pregunta.



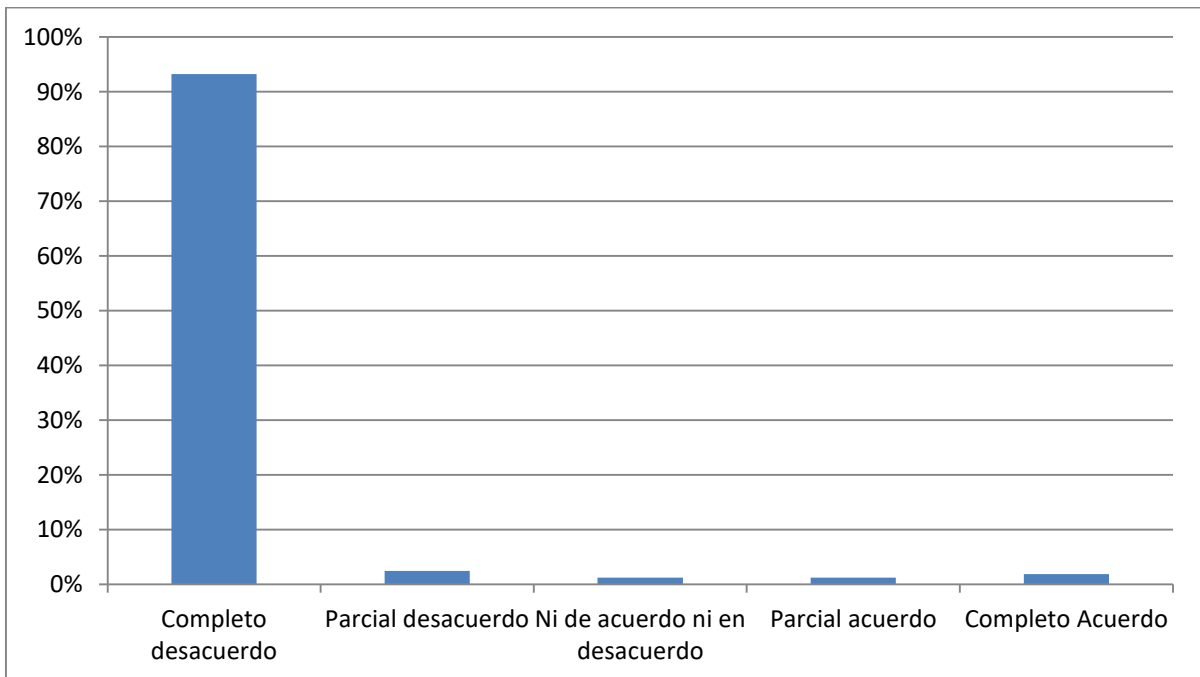
¿Su ordenador tiene la velocidad necesaria para realizar correctamente mi trabajo?

En el anexo anterior se muestra que el 55% de los colaboradores están parcialmente desacuerdo con esto ya que se ha evidenciado algunos problemas informáticos que impiden buena velocidad en el sistema de trabajo. El 45% está en parcial acuerdo con la velocidad necesaria de su ordenador ya que no han presentado problemas al realizar sus labores mientras que el 1% no está ni acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.



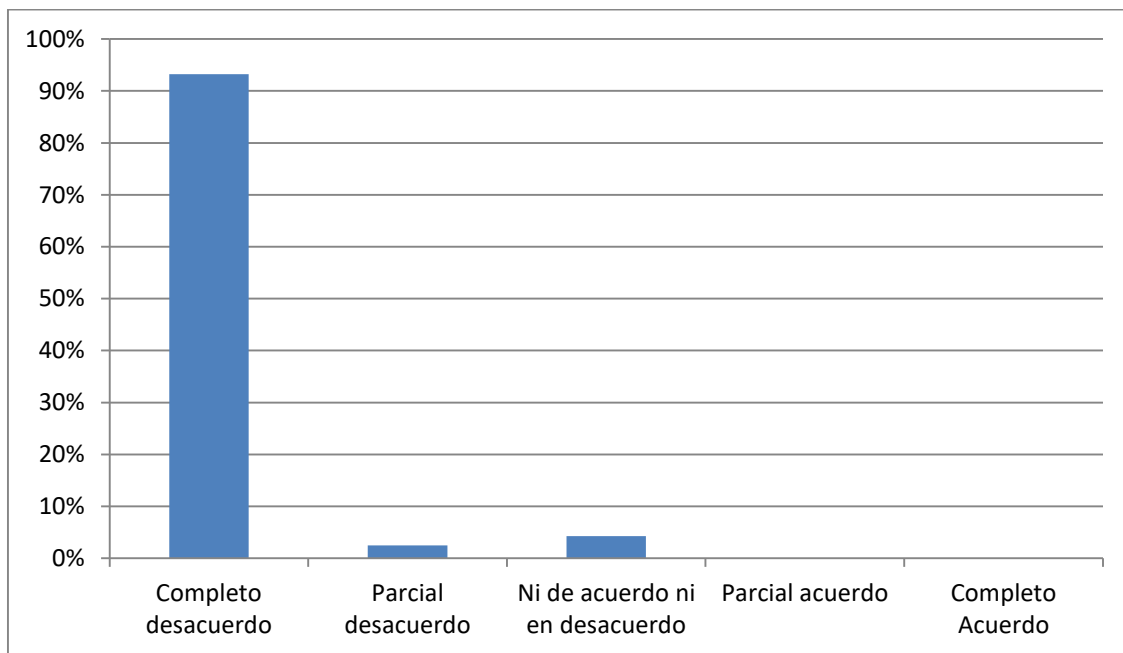
¿Tiene espacio suficiente para su puesto de trabajo?

En este anexo se puede mostrar que el 87% de los encuestados consideran que el espacio para su puesto de trabajo es indiferente ya que se enfocan en realizar sus tareas de manera eficiente. El 10% está en completo acuerdo con el espacio en su puesto de trabajo que mientras el 2% restante está en desacuerdo con la pregunta.



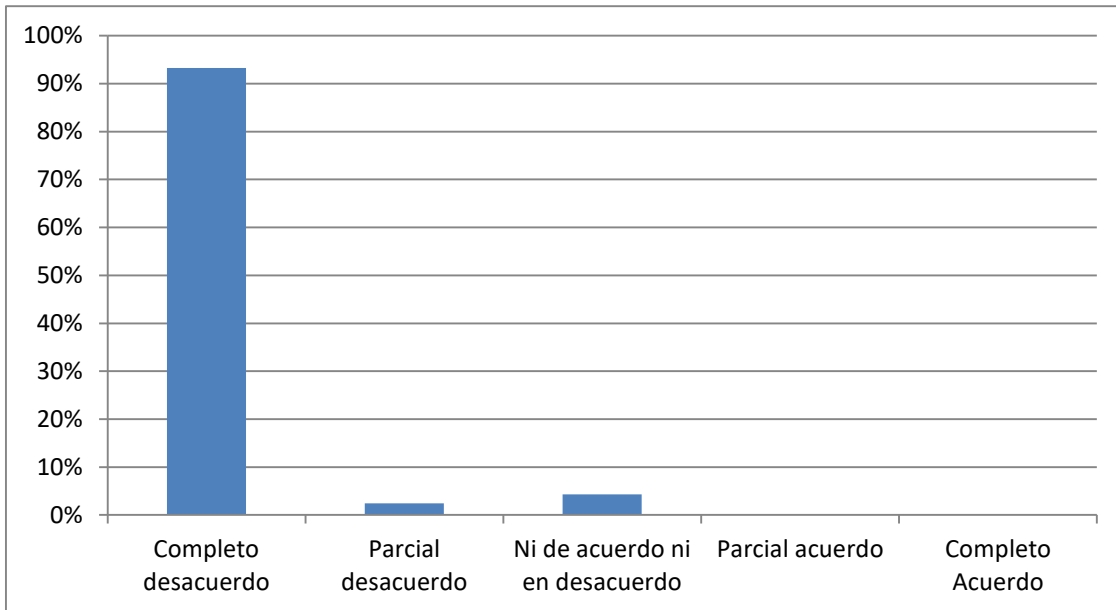
¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de la computadora?

En este anexo se muestra que el 96% de los empleados consideran que están en completo desacuerdo en que las computadoras de la institución no poseen un filtro de protección en la pantalla y en consecuencia a ello, existen problemas de visión de la mayor parte de los empleados y/o problemas oculares. El 3 % este acuerdo con que los ordenadores si contienen filtros y el 1% le desconcierta dicha pregunta.



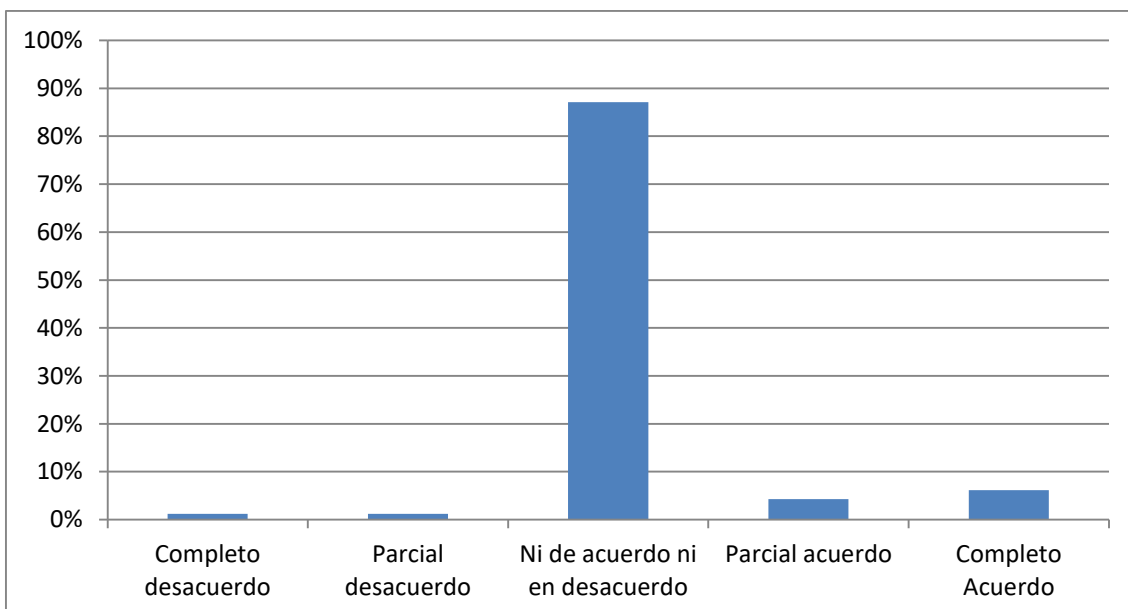
¿Cree usted que su silla es adecuada?

En está ilustración se muestra que el 96% de los colaboradores están en completo desacuerdo con la pregunta y que la institución no ha optado por preocuparse por la postura que maneja cada empleador debido a la inadecuada silla de trabajo, incluso en ciertas ocasiones se presentan daños en las sillas, el 4% restante de los trabajadores mencionan que no están ni acuerdo ni en desacuerdo con lo señalado.



¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?

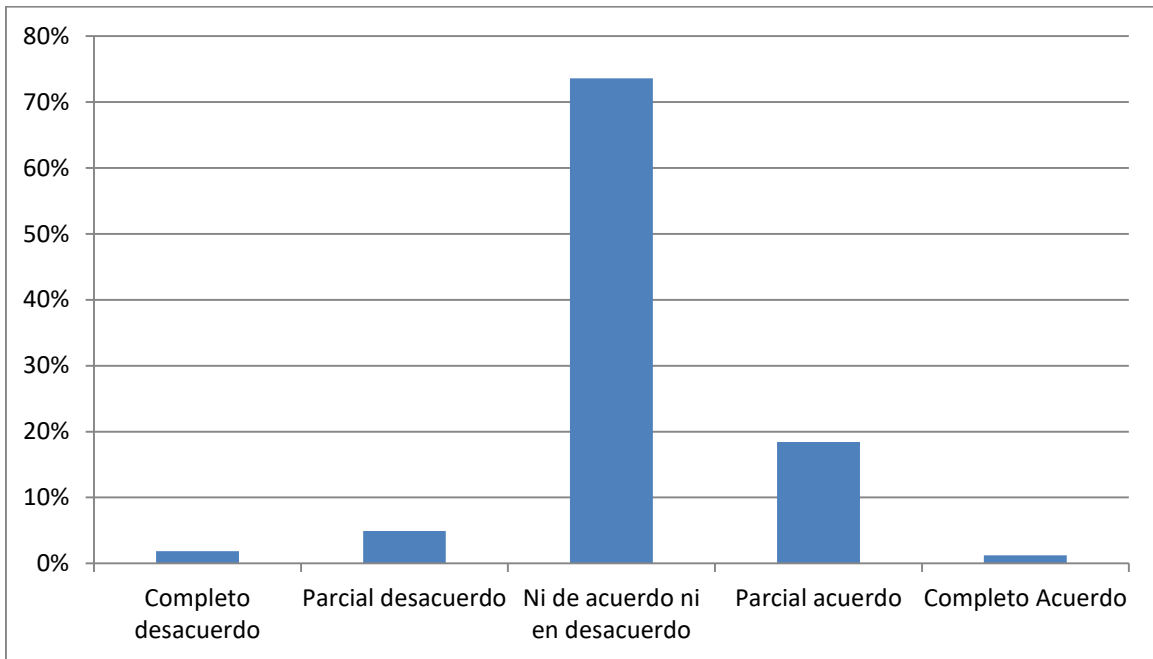
Se muestra que el 96% de los encuestados están en completo desacuerdo debido a que los superiores y encargados de la institución no se preocupan al máximo en cuanto a la salud de cada uno de los empleados, así como tampoco logran buscar las posturas adecuadas al momento de realizar sus tareas y en consecuencia provocan tensión y fatiga en los colaboradores mientras que el 4% restante no está ni acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta.



¿Considera usted que la empresa se preocupa por la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?

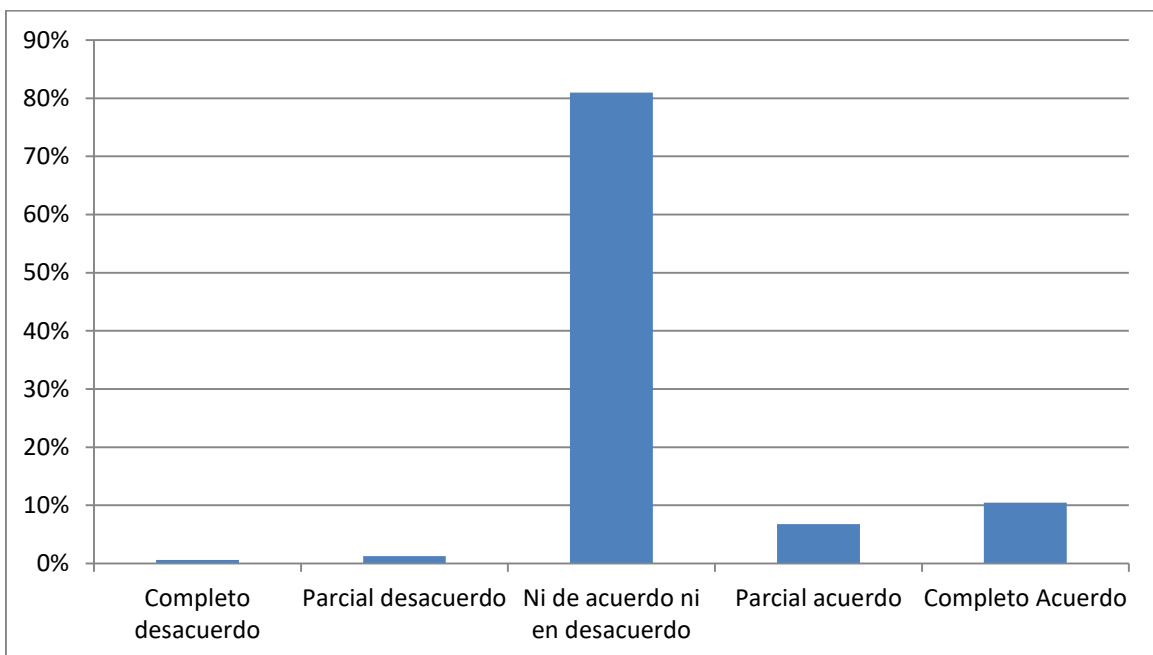
En esta ilustración se muestra que el 87% de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante debido a que consideran que la institución no tiene como un factor importante la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores. El 10% considera que están de acuerdo con la seguridad existente mientras que el 2% de las personas están en desacuerdo con la pregunta.

Anexo 11. Resultados por aspecto EMPRESA de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



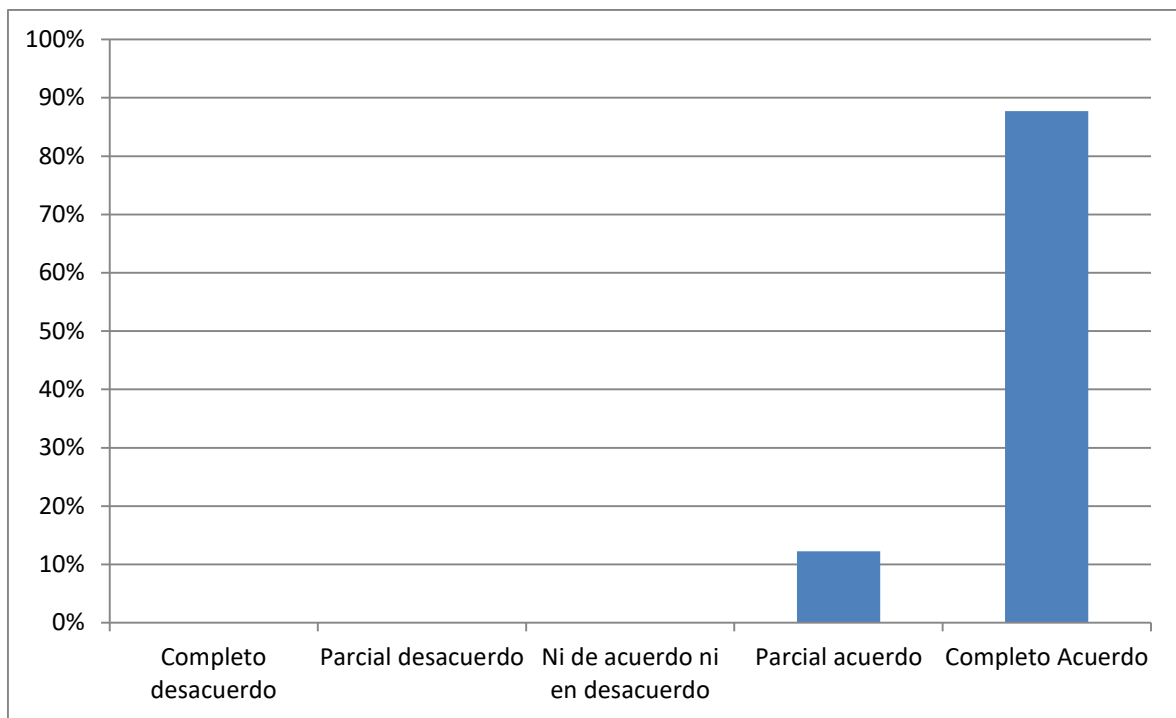
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la compañía?

En esta ilustración se muestra que el 74% de las personas consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la trayectoria en la institución. El 20% está en parcial acuerdo ya que han tenido que sobrellevar los aspectos negativos y positivos que se han presentado a lo largo de la trayectoria mientras que el 7% se encuentra en desacuerdo con la interrogante.



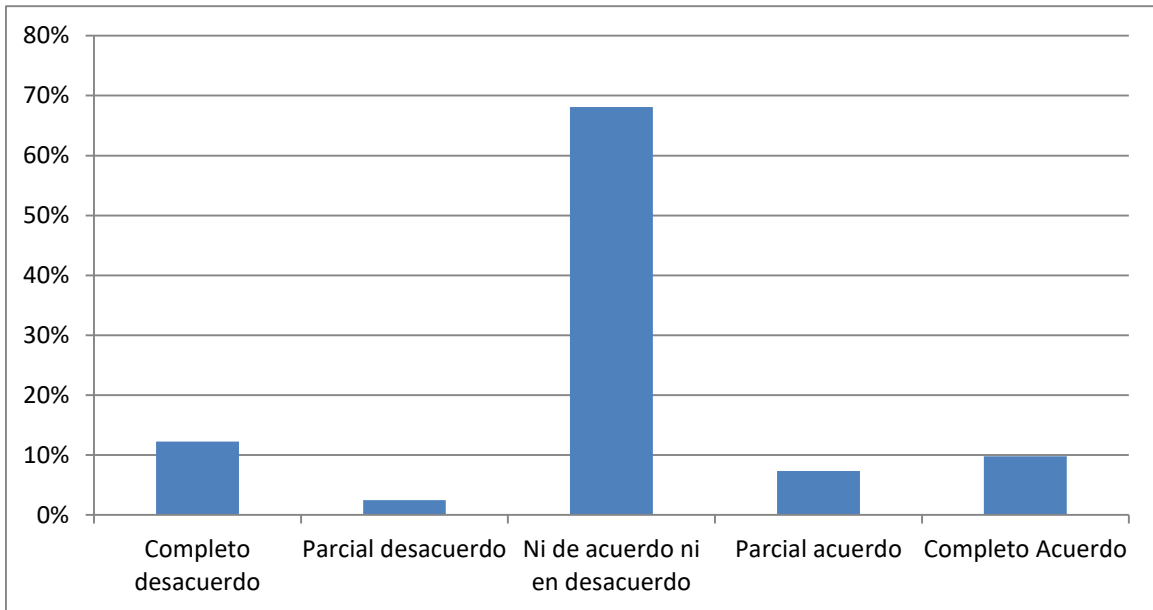
¿Le agrada sentirse identificado como colaborador de esta compañía?

En esta ilustración se muestra que el 81% de los trabajadores consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en sentirse identificados como colaboradores de la institución ya que cada persona es un mundo diferente y están preocupados por satisfacer sus necesidades personales que laborales. Por otro lado; el 17% está de acuerdo con sentirse identificado como colaborador debido a que la institución refleja buenas referencias del trabajador con respecto a sus labores realizadas y para el 2% restante es irrelevante esta pregunta.



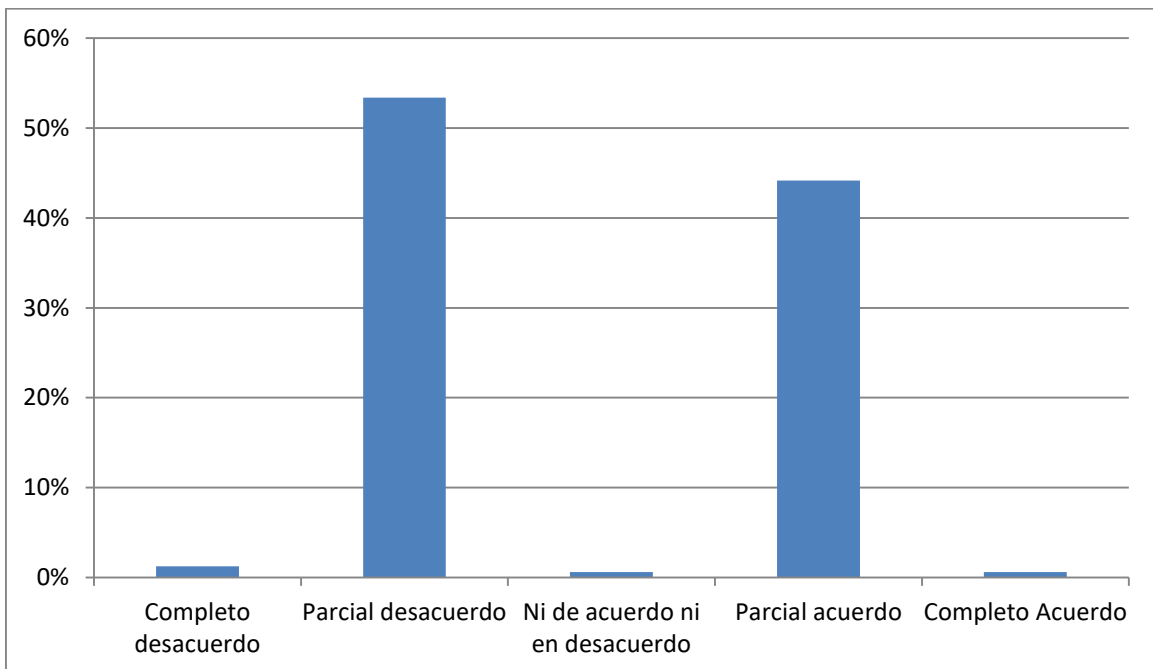
¿Me siento integrado a la filosofía de la empresa?

En esta ilustración se puede apreciar que el 100% de los colaboradores están en completo acuerdo con respecto a la integración con relación a la filosofía es decir que entre jefes y empleados existen buena sociabilización que conlleva a aprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se establecen en la institución.



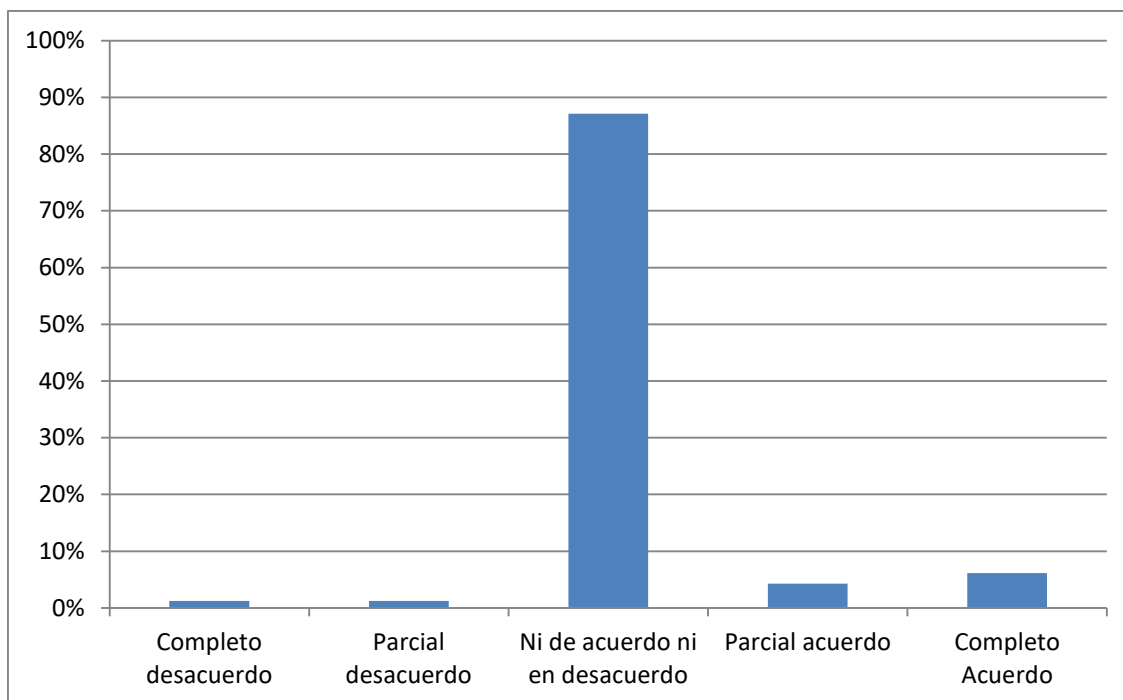
¿Aceptaría una oferta laboral en otra empresa con el mismo nivel de sueldo y condiciones laborales?

El 68% de los encuestados señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta interrogante debido a que en la actualidad siempre aspiran por algo mejor. Por otro lado; el 17% de los empleados están acuerdo en vivir nuevas experiencias laborales en alguna otra Empresa y el 15% restante considera que no aceptarían ninguna oferta laboral debido a que saben si tendrán estabilidad en el puesto de trabajo.



¿Considera usted que dentro de la empresa podrá satisfacer sus expectativas profesionales?

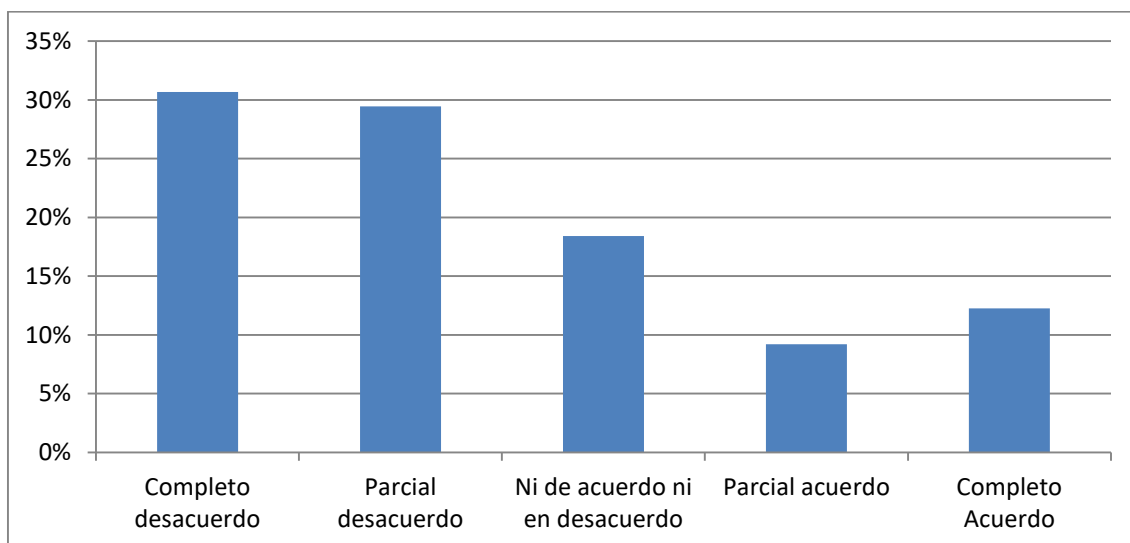
En la ilustración anterior se muestra que el 55% está en desacuerdo en satisfacer sus expectativas profesionales debido a que en la institución hay ciertos factores negativos que no dejan a que el personal crezca profesionalmente y el 45% restante refleja que están parcialmente acuerdo con la pregunta. Finalmente, para 1% restante es indiferente la pregunta.



¿Es satisfactorio conocer que las funciones y responsabilidades de mi cargo están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí en la compañía?

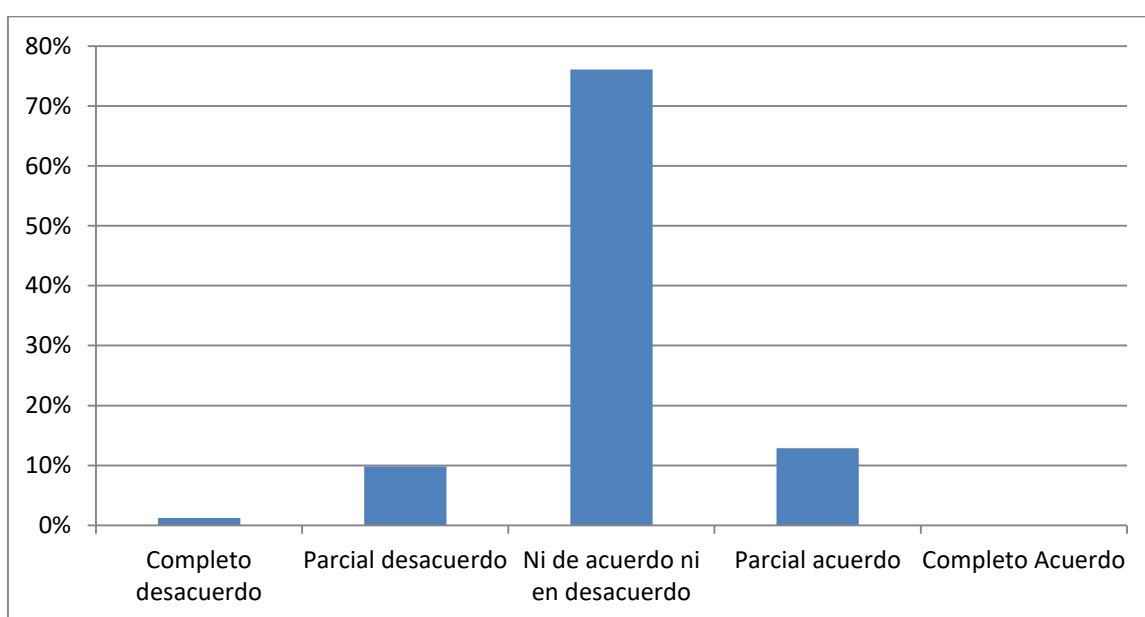
Se puede apreciar que el 87% de los encuestados no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta ya que cada colaborador se centrar en cumplir satisfactoriamente las funciones asignadas. Luego, se muestra que el 10% están acuerdo con la interrogante mientras que el 1% restante considera en desacuerdo que esa no debería ser una pregunta.

Anexo 12. Resultados por aspecto CAPACITACIÓN de análisis de la encuesta de Satisfacción y Motivación Laboral a trabajadores



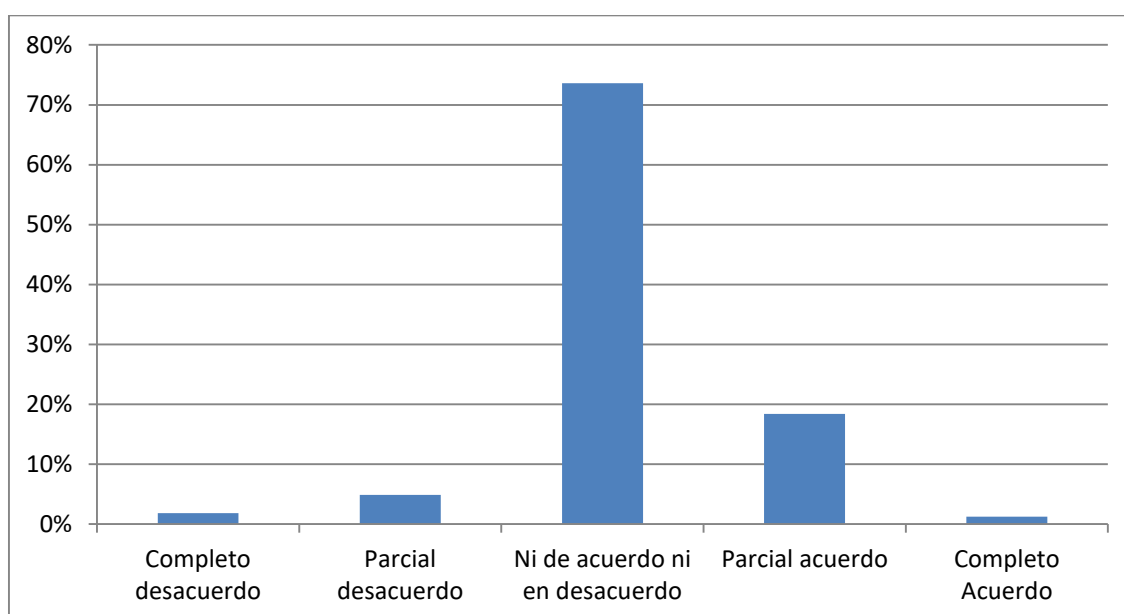
¿Recibió la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

En esta ilustración se muestra que el 60% está en desacuerdo que la institución no invierte necesariamente en capacitación para desempeñar el puesto de trabajo por lo tanto esto conlleva a que los superiores al momento de contratar al personal buscan personas que tengan el perfil requerido para el puesto. Por otro lado, el 21% de los encuestados señalan que están acuerdo con las capacitaciones recibidas debido a que les ha ayudado a aumentar la productividad requeridas mientras que el 18% restante no está ni acuerdo ni en desacuerdo con dicha interrogante.



¿Considera que los programas de capacitación que ofrece la empresa potencian su desarrollo profesional?

En esta ilustración se puede mostrar que el 76% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que los trabajadores no aprovechan al 100% los conocimientos expuestos en cada una de las capacitaciones y consideran a la misma como una obligación. Por otra parte; el 13% se encuentra en parcial acuerdo con la pregunta ya que cada capacitación va acorde con las funciones que desempeñan en el puesto de trabajo y el 11% restante están en parcial desacuerdo con la pregunta.



Cuando la compañía implementa una nueva aplicación, procedimientos, etc. ¿La capacitación que recibe suficiente?

En esta ilustración se puede apreciar que el 74% de las personas encuestadas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las capacitaciones dadas en ciertas ocasiones no van acorde a lo que realmente se realiza a diario en el puesto de trabajo. El 20% este acuerdo con la pregunta debido a que en los empleados ha provocado muy buenos beneficios que han alcanzado mayor competitividad para el provecho de la institución y el 7% restante está en total desacuerdo con la pregunta.