

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Administración de Empresas



MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.
Tesis de Grado

PANELISTAS : MSc. Jorge R. Riveros Salazar
MSc. Edgar Zeballos Sánchez

POSTULANTE : Wanda Carolina Montero Arancibia

La Paz – Bolivia
2003

*A DIOS, a mi mamá
Elizabeth, a mi hermana
Masiel, a mi abuela
Yolanda y a mis tíos
Juan y Gonzalo.*

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por haberme dado a mi familia y porque siempre han estado junto a mí en todo momento.

A mis panelistas Lic. Jorge Riveros S. y Lic. Edgar Zeballos S., por haberme guiado y hacer posible la realización de este trabajo.

A todos aquellos funcionarios de la U.M.S.A. que colaboraron con su tiempo y opinión.

INDICE

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN.....	2
1.1.1.	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	7
1.1.2.	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	8
1.1.3.	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	8
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.3.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.....	9
1.3.1	Formulación de la Hipótesis.....	9
1.3.2.	Estructura de la Hipótesis.....	9
1.3.2.1.	Variable Independiente.....	9
1.3.2.2.	Variable Dependiente.....	9
1.3.2.3.	Variable Interviniente.....	9
1.3.2.4.	Variable Moderante.....	10
1.4.	OBJETIVOS.....	10
1.4.1.	Objetivo general.....	10
1.3.1.	Objetivos específicos.....	10
2.	MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.2.	CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.3.	AMBIENTE DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.4.	LA NATURALEZA ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.5.	PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.5.1.	Visión.....	14
2.5.2.	Misión.....	15
2.5.3.	Objetivos organizacionales.....	15
2.5.4.	Estrategia corporativa.....	16
2.5.5.	Planeación estratégica de Recursos Humanos.....	16
2.6.	EL ESQUEMA DE LAS SIETE ESES.....	17
2.7.	LAS PERSONAS.....	18
2.7.1.	Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.....	18

2.8.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.8.1.	Comportamiento a nivel individual.....	20
2.9.	CULTRURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.10.	SATISFACCIÓN LABORAL.....	22
2.10.1.	CONCEPTO.....	22
2.10.2.	FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	24
2.10.2.1.	Trabajo mentalmente desafiante.....	24
2.10.2.2.	Recompensas justas.....	24
2.10.2.3.	Condiciones favorables de trabajo.....	25
2.10.2.4.	Colegas que brinden apoyo.....	25
2.10.2.5.	Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.....	26
2.10.3.	EFEECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.....	26
2.10.3.1.	Satisfacción y productividad.....	26
2.10.3.2.	Satisfacción y Ausentismo.....	26
2.10.3.3.	Satisfacción y Rotación.....	27
2.10.4.	FORMAS DE EXPRESIÓN DE LA INSATISFACCIÓN.....	28
2.10.5.	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	29
2.11.	MOTIVACIÓN.....	30
2.11.1.	CONCEPTO.....	30
2.11.2.	TIPOS DE MOTIVACIÓN.....	33
2.11.3.	EL PROCESO DE MOTIVACIÓN.....	34
2.11.4.	TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN.....	36
2.11.4.1.	Teoría de las expectativas.....	38
2.11.5.	INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN.....	40
3.	MARCO REFERENCIAL.....	43
3.1.	EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.....	43
3.2.	ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.....	44
3.3.	VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.....	45
3.4.	MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SANA ANDRÉS....	45
3.5.	FUNCIONES.....	45
4.	MARCO PRÁCTICO.....	47
4.1.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	47
4.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	47

4.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
4.4.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
4.5.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN.....	49
4.6.	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	51
4.7.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	51
4.8.	TÉCNICAS.....	51
4.9.	INSTRUMENTO.....	51
4.10.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	52
4.11.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	54
4.12.	RESULTADOS.....	57
4.12.1.	Introducción.....	57
4.12.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO SUBALTERNO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.....	57
4.12.3.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES.....	69
4.13.	CONCLUSIONES MARCO PRÁCTICO.....	81
4.13.1.	DETERMINAR CUÁLES SON LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	82
4.13.1.1.	Trabajo mentalmente desafiante.....	82
4.13.1.2.	Recompensas justas.....	82
4.13.1.3.	Condiciones favorables de trabajo.....	82
4.13.1.4.	Colegas que brinden apoyo.....	83
4.13.1.5.	Compatibilidad personalidad / puesto.....	83
4.13.2.	EVALUAR CUÁL DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SON LOS QUE TIENEN MAYOR INFLUENCIA.....	83
4.13.3.	ANALIZAR EL EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.....	84
4.13.3.1.	Ausentismo.....	84
4.13.4.	IDENTIFICAR DE QUE MANERA LOS EMPLEADOS EXPRESAN LA INSATISFACCIÓN LABORAL.....	84
4.13.5.	ESTABLECER POLÍTICAS MOTIVACIONALES QUE PERMITAN ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	84
4.13.5.1.	Establecimiento de las metas.....	85
4.13.5.2.	Esfuerzo–Desempeño.....	85
4.13.5.3.	Desempeño–Recompensas y Reforzamiento.....	85
4.13.5.4.	Recompensas – metas y la Teoría ERG.....	85
4.13.5.5.	Necesidad de logro.....	86
4.13.5.6.	Equidad.....	86

4.14.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	86
5.	PROPUESTA.....	92
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	92
5.2.	OBJETIVO.....	92
5.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	92
5.3.1.	TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS.....	92
5.3.2.	TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.....	95
5.3.3.	LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND Y LA TEORÍA ERG.....	97
5.3.4.	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	99
5.3.5.	TEORÍA DE LA EQUIDAD.....	101
5.3.6.	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA.....	102
6.	CONCLUSIONES.....	104
7.	RECOMENDACIONES.....	107

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

ENCUESTAS.....	1
Encuesta dirigida al personal administrativo subalterno de la Universidad Mayor de San Andrés.....	1 - 4
Encuesta dirigida a jefes superiores jerárquicos de la Universidad Mayor de San Andrés.....	5 - 9
CUADROS Y GRÁFICOS.....	10
Cuadros y gráficos del personal administrativo subalterno de la Universidad mayor de San Andrés.....	10 - 44
Cuadros y gráficos de jefes superiores jerárquicos de la Universidad Mayor de San Andrés.....	45 - 78

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia la Motivación y Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la U.M.S.A. y como primera parte de este trabajo se establece el fundamento o justificación de la investigación, el planteamiento del problema y la hipótesis de la misma. Se presentan también la definición del objetivo general y los objetivos específicos, los cuales guían el presente trabajo. A continuación se procede a desarrollar el marco teórico, el cual pretende partir de un marco general a uno específico, para tener una idea clara de la importancia y trascendencia del tema de investigación.

Más adelante se identifica el marco práctico que comprende el tipo de investigación, el método y el alcance. Enseguida se define el universo de estudio, sujetos, unidades de análisis, técnicas e instrumentos de la investigación. Otros aspectos importantes que son parte del marco práctico son la determinación de la muestra y por supuesto la operacionalización de variables de la cual se obtienen las encuestas utilizadas en el relevamiento de información. Posteriormente la parte esencial del marco práctico la constituyen los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones del mismo. Como producto de estos resultados se tiene la prueba de hipótesis que sin duda muestra aspectos muy interesantes.

Se expone inmediatamente después la Propuesta obtenida y planteada a través del análisis efectuado sobre la información recopilada, tanto del marco teórico como del marco práctico. Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

1.1. JUSTIFICACIÓN

El Sistema de la Universidad Boliviana, reconocido por la Constitución Política del Estado, está constituido por las Universidades Públicas Autónomas e iguales en jerarquía.

Entre sus principios básicos se destacan: la autonomía e igualdad jerárquica, la autonomía económica, libertad de cátedra, el cogobierno paritario docente – estudiantil, fuero universitario, libertad académica, libertad de cátedra, libertad de investigación.¹

El Sistema de la Universidad Boliviana, dentro de su Autonomía, tiene como órgano de gobierno al Congreso Nacional de Universidades y la Conferencia Nacional de Universidades. Forman parte del Sistema Universitario:

- Universidad Mayor de San Francisco Xavier; UMFSX; Sucre - Bolivia.
- Universidad Mayor de San Andrés; UMSA; La Paz - Bolivia.
- Universidad Mayor de San Simón, UMSS; Cochabamba - Bolivia.
- Universidad Autónoma Tomás Frías de Potosí, UTAF; Potosí - Bolivia.
- Universidad Técnica de Oruro, UTO; Oruro - Bolivia.
- Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Santa Cruz – Bolivia.
- Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Tarija – Bolivia.
- Universidad Técnica del Beni, Trinidad – Beni – Bolivia.
- Universidad Nacional de Siglo XX, Llallagua – Potosí – Bolivia.
- Universidad Amazónica de Pando, UAP; Cobija – Pando – Bolivia.
- Universidad Católica Boliviana, UCB; La Paz – Bolivia.
- Escuela Militar de Ingeniería, EMI; La Paz – Bolivia.²

¹ **COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA.** Publicación: “Semblanzas del Comité Ejecutivo de La Universidad Boliviana. Primera ed., 2001. Pag. 9

² **COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA.** Publicación: “Semblanzas del Comité Ejecutivo de La Universidad Boliviana. Primera ed., 2001. Pag. 10-11

La Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) es el referente de la educación superior boliviana ante los ojos del mundo. No otra cosa significa que sea la única entidad académica del país que figura en todas las páginas web y en el ranking internacional de educación superior.³

Para lograr esto, la Universidad tuvo que recorrer un largo camino desde que fue fundada, hace 172 años, por el entonces presidente Mariscal Andrés de Santa Cruz. Por sus aulas pasaron insignes bolivianos que aportaron con lo suyo al destino del país.

Mientras que otras, como la Gabriel René Moreno de Santa Cruz, tiene un déficit de Bs.- 183 millones y la de San Simón de Cochabamba de Bs.- 70 millones, la U.M.S.A. presenta sus cuentas al día. No obstante, hay señales de preocupación presupuestaria para el 2003.⁴

Hoy la Universidad paceña es una de las más saneadas económicamente dentro del sistema universitario.

El actual rector de San Andrés Doctor Gonzalo Taboada, asegura que el proceso de acreditación académica en el que la mayoría de sus facultades se encuentra inmersa consolida el prestigio adquirido y proyecta a la U.M.S.A. por el camino de la excelencia académica, pese a los obstáculos: un presupuesto insuficiente y una infraestructura que no abastece la creciente demanda estudiantil.

La universidad, tiene un rol que cumplir en cuanto a la reflexión sobre los grandes desafíos que enfrentará la sociedad boliviana. Para ello, requiere

³ **PERIÓDICO LA PRENSA.** Artículo: "U.M.S.A., una gratuita ventana universitaria". Publicación de domingo 2 de Febrero de 2003. Pag 3

⁴ **PERIÓDICO LA PRENSA.** Artículo: "U.M.S.A., una gratuita ventana universitaria". Publicación de domingo 2 de Febrero de 2003. Pag 4

de una revitalización interna, mirando la institución estratégicamente, como un proyecto que consolidar con responsabilidad, pleno sentido de su historia y de su misión y clara conciencia de las restricciones existentes donde todas las acciones de corto plazo irán permitiendo la construcción de la universidad del futuro.⁵

La Universidad boliviana y San Andrés en particular, afronta una crisis, la cual debe entenderse como parte del cambio y de la permanente búsqueda de opciones para el desarrollo institucional. La crisis muestra las alternativas, el sentido permanente de la insatisfacción, la necesidad de proyectar nuevas formas del quehacer, todo ello como parte del ser universitario, más aún en una universidad esencialmente humanista en que su preocupación es por el hombre, fin único y último del quehacer social en todas sus dimensiones.

El desafío de la modernidad pasa por un desarrollo equilibrado al interior de la universidad, donde la dirección superior universitaria, debe ser capaz de articular armónicamente las piezas bajo su autoridad, para la consecución de esos intereses superiores de la comunidad boliviana a la que nuestra universidad se debe. Para ello, es determinante una compatibilización de intereses, sustentada, en forma participativa, amplia, y en los necesarios cambios en los procesos decisionales y formas de gobierno universitario.⁶

La modernidad obliga a enfrentar con realismo los problemas de infraestructura, a aceptar el juicio público por lo que se hace con los recursos

⁵ **LIC. HUGO ARGOTE ARGOTE EX VICEDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.** AdmiVital N° 3 Revista del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas I.I.C.A. Pag. 10

⁶ **LIC. HUGO ARGOTE ARGOTE EX VICEDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS.** AdmiVital N° 3 Revista del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas I.I.C.A. Pag. 11

que se reciben del estado y de los alumnos, a impulsar un plan de racionalización permanente que, bien administrado, debe significar crecer en actividad, proyectos, resultados e infraestructura. La modernidad también obliga a reducir las unidades que no justifican su tamaño y redestinar los recursos liberados a aquellas que tienen un potencial real pero no desarrollado por falta de ellos, aprobar esquemas organizativos distintos, a evaluar la conveniencia de reducir los servicios centrales para potenciar el trabajo académico, a asumir la responsabilidad y aceptar el control a la gestión directiva y , en definitiva, a entender que cambió la situación histórica en que la universidad se desarrolló en el pasado.

La exclusividad de su accionar hoy debe ser compartida con muchas otras instituciones de educación superior, su carácter de universidad referente sólo se mantiene por el alcance y profundidad de su trabajo académico y su futuro depende de ella misma, de los resultados de lo que hace y por lo que representa.

Una de las debilidades de la U.M.S.A. es que la carrera funcionaria es defectuosa, prevalece la inconformidad y falta de confianza para mirar positivamente el desarrollo personal dentro la corporación universitaria, las remuneraciones son insuficientes y existe una sensación de desorganización de exceso de personal y de una falta de compromiso de la autoridad con los logros de una mejor gestión. También la ausencia de rigurosos criterios e indicadores de eficiencia y eficacia administrativa, así como informes públicos de auditoría administrativa y no sólo contable.⁷

Es así que dentro del Plan Estratégico de la U.M.S.A. (1999 – 2004) se identifican los problemas de la misma, siendo uno de ellos en el ámbito

⁷ LIC. HUGO ARGOTE ARGOTE EX VICEDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS. AdmiVital N° 3 Revista del Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas I.I.C.A. Pag. 12

administrativo financiero, el inadecuado desenvolvimiento administrativo. En consecuencia una de las líneas estratégicas de gestión de la Universidad es el fortalecimiento de la administración y gestión universitaria.

Por ende dentro del modelo de Sistema de Administración y Gestión Económica – Financiera se establece como estrategia: **“La optimización de la utilización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos”**.⁸ Esto requiere lograr un resultado excelente, por lo tanto es necesario reconocer la importancia de las personas y su desempeño.

La importancia de la satisfacción en el trabajo es obvia. Por, al menos, cuatro razones: (1) Existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien; (2) es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos; (3) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (4) la satisfacción en el trabajo se trasmite a la vida del empleado fuera del trabajo.⁹

La evidencia es impresionante. La satisfacción en el trabajo es importante. Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a pocos obstáculos causados por el ausentismo o la renuncia de buenos empleados, pocos incidentes de comportamiento destructivo, como también menores gastos médicos y seguro de vida.

Además, existen beneficios para la sociedad en general. La satisfacción en el trabajo se trasmite a las horas libres del empleado. Así que la meta de una alta satisfacción en el trabajo para los empleados se

⁸ DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN UMSA. “PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS” (1999 – 2004) Pag.117

⁹ ROBBINS STEPHEN P. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Prentice Hall, Octava ed., México 1999. Pag. 160

sustenta en términos tanto de dólares y centavos como de responsabilidad social.¹⁰

El lograr de una manera eficiente los objetivos y metas dentro de una organización se debe al factor humano, se quiere entonces que tanto los objetivos individuales como los institucionales sean alcanzados. Por ésta razón y por todo lo expuesto anteriormente, en el presente trabajo, se intenta precisar si efectivamente, repercute en términos reales, sobre el nivel de satisfacción laboral la adopción de medidas dirigidas a mejorar la motivación de los recursos humanos, de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La realización de un marco teórico es fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que se utiliza como sustento teórico del estudio, que implica analizar y exponer las teorías, investigaciones y demás antecedentes que se consideren relevantes para el desarrollo de la investigación.¹¹

Por tanto los elementos teóricos de mayor importancia son los siguientes:

- ❖ Administración de Recursos Humanos. Con partes esenciales como:
Planeación Estratégica de Recursos Humanos.
Gestión del talento humano.
- ❖ Satisfacción laboral.
- ❖ Motivación.

¹⁰ Idem, Pag. 161

¹¹ **HERNANDEZ S. ROBERTO, FERNANDEZ C. CARLOS Y BAPTISTA PILAR,** “Metodología de la Investigación”, Ed. Mc Graw Hill, México, 1991, Pag. 22

1.1.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología a utilizar representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema¹².

La presente investigación se basará en el método científico que opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se pueda trabajar. ¹³

Será de tipo descriptivo para medir de mejor manera los factores determinantes, los efectos y formas de expresión de la satisfacción laboral, con las actuales políticas motivacionales aplicadas en la institución.

El presente trabajo de investigación pretende demostrar o no la hipótesis planteada para luego darle una respuesta científica al problema.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Desde el punto de vista práctico, el desarrollo de la presente investigación se justifica mediante la identificación de personas naturales o jurídicas para quienes la investigación representa un aporte en el conocimiento a cerca de procesos con los que operan en la atención de las necesidades de sus clientes internos.

Es así, que el usuario directo de la investigación es: La Universidad

¹² ZORRILLA SANTIAGO Y TORREZ X. MIGUEL, “Guía para elaborar la tesis” Editorial McGraw – Hill, Segunda ed., México 1998 Pag. 31

¹³ ZORRILLA SANTIAGO Y TORREZ X. MIGUEL, “Guía para elaborar la tesis” Editorial McGraw – Hill, Segunda ed., México 1998 Pag. 32

Mayor de San Andrés y los beneficiarios directos son: La Universidad Mayor de San Andrés y los empleados administrativos de la misma.

Se tendrá conocimiento, sobre el nivel de satisfacción laboral en los empleados administrativos y los factores determinantes que intervienen, para que de esta forma se establezcan lineamientos de políticas de motivación para elevar el nivel de satisfacción y por ende la eficiencia administrativa.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Las actuales condiciones de trabajo del personal administrativo de la U.M.S.A. generan satisfacción laboral?

1.3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

1.3.1. Formulación de la Hipótesis

Las actuales políticas o mecanismos motivacionales condicionan la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la U.M.S.A.

1.3.2. Estructura de la Hipótesis

1.3.2.1. Variable Independiente

Políticas motivacionales

1.3.2.2. Variable Dependiente

Satisfacción laboral

1.3.2.3. Variable Interviniente

Funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.3.2.4. Variable Moderante

Universidad Mayor de San Andrés.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar, estudiar y evaluar el efecto, sobre la satisfacción laboral, de las actuales políticas motivacionales aplicadas al personal administrativo de la U. M. S. A.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cuáles son los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo de la U.M.S.A.
- Evaluar cuáles de los factores determinantes de la satisfacción laboral son los que tienen mayor influencia.
- Analizar el efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño de los funcionarios administrativos de la U.M.S.A.
- Identificar de que manera los funcionarios administrativos de la U.M.S.A. expresan la insatisfacción laboral.
- Proponer lineamientos de políticas motivacionales que permitan elevar el nivel de satisfacción laboral en los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés.

MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión “humana”. La ARH puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la ARH es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización. Segundo: la ARH es una función que compete a todos los gerentes.¹⁴

El término “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de las organizaciones.¹⁵

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.¹⁶

¹⁴ **DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN**, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pag. 8

¹⁵ **WERTHER WILLIAM, DAVIS KEITH**. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill. Quinta ed., Pag. 6

¹⁶ **CHIAVENATO IDALBERTO**. “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 30

En consecuencia la concepción más afín con la presente investigación es la **gestión del talento humano**.

La gestión del talento humano es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.¹⁷

2.2. CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico.¹⁸

¹⁷ CHIAVENATO IDALBERTO. "Gestión del Talento Humano", Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 9

¹⁸ CHIAVENATO IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pag.152

2.3. AMBIENTE DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Muchos eventos pueden contribuir a darle forma al campo de los Recursos Humanos. Entre los más obvios se pueden incluir la globalización, la diversidad de la fuerza laboral, los requerimientos cambiantes en las habilidades necesarias para el trabajo, los ajustes en el tamaño de la corporación, el mejoramiento continuo, los procesos de reingeniería, los sitios de trabajo descentralizados y la participación de los empleados.¹⁹

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.²⁰

2.4. LA NATURALEZA ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente muchas compañías reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas. Por lo tanto, la ARH debe equilibrar sus dos responsabilidades esenciales, esto es “ser un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados”. Es evidente que la ARH tiene un papel fundamental en las organizaciones de hoy en día. La ARH debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en

¹⁹ **DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN**, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pag. 8

²⁰ **CHIAVENATO IDALBERTO**. “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 37

reaccionar frente a las decisiones que toma la “dirección” de la empresa. Al contrario debe apoyar a la dirección administrando al componente “humano” de la organización. Más aún, los empleados de la organización pueden contribuir a obtener y mantener una ventaja competitiva. Para atraer y conservar a este tipo de empleados, se requiere que la ARH aplique las políticas y prácticas que desean dichos empleados. Ser un colaborador estratégico también implica apoyar la estrategia de negocios. Esto quiere decir que se deben analizar los diseños organizacionales, la cultura y los sistemas de desempeño, y recomendar e implementar cambios donde sea necesario.²¹

2.5. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

2.5.1. Visión

Charles Hill identifica a la visión como el intento estratégico de la organización, que consiste en la formulación de estrategias que involucre el establecimiento de metas ambiciosas, las cuales amplían una compañía, y luego hallar formas de generar los recursos y capacidades necesarios para lograr esas metas.²²

En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querrían que tuviese.²³

²¹ **DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN**, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pag. 6

²² **HILL CHARLES W., JONES GARETH R.** “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”, Editorial McGraw Hill, Tercera ed., Pag. 17 – 18.

²³ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 55 – 56.

En la presente investigación se adoptará la siguiente definición: visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y espacio.²⁴

2.5.2 Misión

La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se localiza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. La misión, propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.²⁵

2.5.3. Objetivos organizacionales

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios: estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, ser coherentes, ser específicos, ser medibles, relacionarse con determinado período de tiempo y ser alcanzables o posibles. Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento. La definición de los

²⁴ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 55

²⁵ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 53 - 54

objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional (corporativa).²⁶

2.5.4. Estrategia corporativa

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.²⁷ Ciertamente los objetivos nos indican “qué” queremos alcanzar y la estrategia simplemente es el “cómo” vamos a alcanzarlos.

La estrategia corporativa, para tal efecto, se entenderá como el comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo. Para implementarla de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, la estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas.²⁸

2.5.5. Planeación estratégica de Recursos Humanos

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en

²⁶ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 58

²⁷ **MINTZBERG, BRIAN QUINN, VOYER.** “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editorial Prentice Hall. Primera ed. México 1997. Pag. 7

²⁸ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 59 - 60

objetivos y estrategias de RH (recursos humanos), lo cual se logra mediante la planeación estratégica de RH.

La planeación estratégica de RH debe ser parte integrante de la planeación de la organización y se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.²⁹

2.6. EL ESQUEMA DE LAS SIETE ESES

Mintzberg menciona que una serie de factores se deben reunir, de alguna manera, para que la organización logre realizar una estrategia eficaz.

En este sentido menciona el esquema de las siete eses, que consta de siete factores interrelacionados: estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el **personal** y las metas superiores. Cada uno de los factores anteriores es importante e imprescindible, por lo que también señala que contar con un buen personal y formarlo, es un punto de crítica importancia para la eficacia de la organización.³⁰

Una manera de canalizar la dimensión del “personal” dentro el esquema 7-S –no solo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador ejecutivo- es considerar al personal como una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente.³¹

²⁹ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 63 - 65

³⁰ **MINTZBERG, BRIAN QUINN, VOYER.** “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editorial Prentice Hall. Primera ed. México 1997. Pag. Pag. 153.

³¹ **MINTZBERG, BRIAN QUINN, VOYER.** “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editorial Prentice Hall. Primera ed. México 1997. Pag. Pag. 156.

Uno de los más notables adelantos en materia de administración de personal, a partir de la década de los 30, es la creciente importancia de las relaciones laborales. Esta tendencia consiste en algo más, que el esfuerzo por un trato adecuado al personal; repercute en una filosofía de la dirección de actividades de las organizaciones, de manera que todo el personal no sólo haga un trabajo bien hecho, sino también obtenga de él satisfacciones. Esta tendencia se origina de la necesidad básica de dirigir de manera efectiva los recursos humanos.³²

2.7. LAS PERSONAS

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la ARH. La ARH tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).³³

2.7.1. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

³² **RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN.** "Administración Moderna de Personal: Relaciones Laborales", Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Segunda ed. México 2000. Pag. 13.

³³ **CHIAVENATO IDALBERTO,** "Administración de Recursos Humanos", Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pag. 60 - 61

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no menos sujetos pasivos.³⁴

2.8. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen

³⁴ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 8 - 9

sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El CO estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento a fin de hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente. Existen tres niveles de análisis en el CO: nivel individual, nivel del grupo y el nivel de los sistemas de la organización.³⁵

2.8.1. Comportamiento a nivel individual

Todo el comportamiento de alguna manera toma forma a partir de la personalidad y las experiencias. Existen cuatro variables a nivel individual: características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje; todas éstas tienen su efecto en el rendimiento y la satisfacción del empleado.³⁶

Comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente, puesto que el desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. En este sentido, la psicología social aporta el conocimiento relevante en cuanto a las relaciones entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y desempeño del individuo.

Por lo tanto, los que conducen las organizaciones, no pueden ignorar la necesidad de adquirir y de actuar con conocimiento sobre las

³⁵ **ROBBINS STEPHEN P.** "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 7 - 9

³⁶ **ROBBINS STEPHEN P.** "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 42

características, motivación y habilidades individuales de sus subordinados y de sí mismos, puesto que interactúan en su desempeño.³⁷

Los individuos son, ellos mismos, organizaciones complejas. Generan actividad y energía para una organización si ésta representa alguna ventaja para ellos, la cual puede ser entendida como la satisfacción de sus necesidades personales.³⁸

2.9. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.³⁹

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos acerca de la cultura organizacional, nos referimos a su cultura dominante.⁴⁰

La cultura organizacional es el conjunto (sistemas) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.⁴¹

³⁷ **GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY.** “Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos”, Editorial McGraw Hill. 2001. Pag. 11

³⁸ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill. Cuarta ed., Pag. 571

³⁹ **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pag. 143

⁴⁰ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 595 - 596

⁴¹ **CASARES DAVID Y SILICEO ALFONSO.** “Manual de Liderazgo”, Publicado por el Instituto de Liderazgo, A. C. 1997. Citado en **SILICEO ALFONSO, CASARES DAVID, GONZÁLES JOSÉ LUIS.** “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva”, Ed. McGraw Hill, Primera ed., México 2000, Pag. 129

Luego de revisar algunas definiciones se entenderá, en la presente investigación, como cultura organizacional o cultura corporativa al conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás.

2.10. SATISFACCIÓN LABORAL

2.10.1. CONCEPTO

Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.⁴²

Las actitudes son enunciados de evaluación –ya sean favorables o desfavorables- con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo.⁴³

Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados. Puede verlo al observar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.⁴⁴

⁴² **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 142

⁴³ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 140

⁴⁴ **S. J. BRECKLER.** “Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as District Components of Attitude”, *Journal of Personality Social Psychology* 1984., Pag. 1191-1205, Citado en Robbins, Idem, Pag. 140.

Satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicosociología, la "satisfacción laboral" se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción".⁴⁵

En ambas definiciones se reconoce el elemento cognición o el hecho de saber que son satisfechas las necesidades. Así mismo la forma de ver realizadas las aspiraciones del trabajador correspondería al elemento de afecto o la parte emocional y sentimental que finalmente culminará en un comportamiento o acción. Por tanto se mantendrá como definición de satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su empleo.

⁴⁵ www.siafa.com.ar/notas/nota32/satisfaccionlaboral.htm

2.10.2. FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen varios factores que determinan la satisfacción laboral del empleado, siendo algunos de ellos el reto del trabajo, los premios o recompensas justas, las condiciones de trabajo favorables, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto.⁴⁶

2.10.2.1. Trabajo mentalmente desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

2.10.2.2. Recompensas justas

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas del trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. La clave en el enlace entre del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia.

⁴⁶ **ROBBINS STEPHEN P.** "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag.152 – 153.

De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el status social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos.

2.10.2.3. Condiciones favorables de trabajo

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían tampoco estar en el extremo –por ejemplo tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

2.10.2.4. Colegas que brinden apoyo

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe de uno es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

2.10.2.5. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Según Holland la gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

2.10.3. EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

2.10.3.1. Satisfacción y productividad

Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se unen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Si esta conclusión puede reproducirse en estudios adicionales, bien puede ser que la razón por la que no se haya obtenido un fuerte apoyo para la tesis de que la satisfacción estimula la productividad, es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.⁴⁷

2.10.3.2. Satisfacción y Ausentismo

La relación entre la satisfacción y el ausentismo es negativa, pero la correlación es moderada por la intervención de otros factores externos.

⁴⁷ **ROBBINS STEPHEN P.** "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 154

Las organizaciones que proporcionan beneficios ilimitados en ausencias causadas por enfermedad alientan a todos sus empleados – incluyendo aquellos que están altamente satisfechos- a tomar días libres. Sin embargo, se esperaría que aquellos empleados satisfechos no incurran en el ausentismo.

El ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo.⁴⁸

2.10.3.3. Satisfacción y Rotación

La satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que con el ausentismo. Aún a pesar de ello, también influyen factores externos que influyen en la decisión de dejar el trabajo actual, tales como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual.

La organización típicamente hace esfuerzos considerables para mantener personas de un desempeño superior. Obtienen incrementos de salario, grandes elogios, reconocimientos, oportunidades de ascensos mayores y otros. Lo opuesto tiende a aplicar para quienes tienen un desempeño pobre. Pocos intentos se hacen por parte de la organización para

⁴⁸ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 155

retenerlos. Incluso podría haber presiones sutiles para alentarlos a renunciar.⁴⁹

2.10.4. FORMAS DE EXPRESIÓN DE LA INSATISFACCIÓN

La insatisfacción laboral se puede expresar de diversas maneras. Por ejemplo, en lugar de que renuncien, los empleados pueden quejarse, ser insubordinados, robar propiedad de la organización o aminorar sus responsabilidades de trabajo. Se distinguen cuatro tipos de respuestas.⁵⁰

- **Salida:** Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.
- **Expresión:** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar en favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- **Negligencia:** Esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

⁴⁹ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 155

⁵⁰ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 156 – 157

2.10.5. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada.⁵¹

En la presente investigación se medirá a la satisfacción laboral por sus causas o factores determinantes.

La evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo. Los dos métodos más ampliamente utilizados son la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosas facetas de trabajo.⁵²

La escala global única consiste en que los individuos respondan a una pregunta semejante a ésta: “Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?” Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”.

La suma de las facetas del trabajo es más compleja. Éste identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

⁵¹ www.siafa.com.ar/notas/nota32/satisfaccionlaboral.htm

⁵² **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 151.

Aún a pesar de esta afirmación, el método desarrollado por Rensis Likert un método de escalamiento que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que extreme su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.⁵³

Sin duda el escalamiento de Likert tiene cierta similitud con el método de la calificación de la suma al medir un conjunto de afirmaciones o juicios. Así mismo, utiliza una escala de cinco puntos que indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente al igual que el método de la escala global única. Por tanto, al tratarse de una investigación que requiere una evaluación más precisa para alcanzar los objetivos propuestos, y tomando en cuenta que son varios los factores que intervienen en la satisfacción laboral, el escalamiento de Likert contiene en esencia lo fundamental de ambos métodos, constituyéndose así en un método alternativo favorable.

2.11. MOTIVACIÓN

2.11.1. CONCEPTO

Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos clave en esta

⁵³ **HERNANDEZ, FERNANDEZ y BAPTISTA**, "Metodología de la Investigación", Ed. Mc Graw Hill, Tercera ed., México 1991, Pag. 263 – 264.

definición son el esfuerzo (medida de intensidad), las metas organizacionales y las necesidades (algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos).⁵⁴

Una definición más descriptiva de la motivación plantearía que es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo.⁵⁵

El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.⁵⁶

Motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino movere, motum, de donde también proceden móvil, motor, e-moción, terre-moto, etc. La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”, o bien, “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.⁵⁷

⁵⁴ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 168.

⁵⁵ **VROOM VICTOR H.** “Work and Motivation”, Nueva Cork, John Wiley. Citado en **DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN**, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pag. 100.

⁵⁶ **CHIAVENATO IDALBERTO**, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pag. 68.

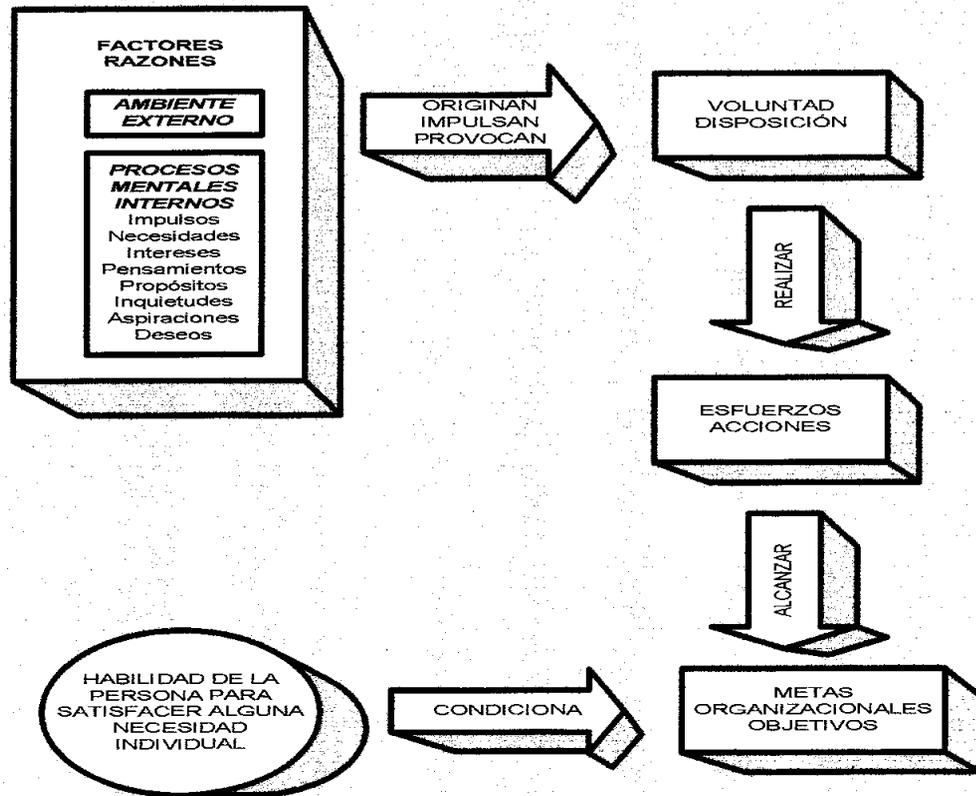
⁵⁷ **RODRIGUEZ ESTRADA MAURO**, “Motivación al Trabajo”, Serie: Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Segunda ed., México 1998, Pag. 16.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.⁵⁸

Existe cierta similitud en las partes fundamentales de cada una de las definiciones anteriores. Por esto, tomando en cuenta las mismas, es posible integrarlas para obtener la siguiente definición:

Motivación es un conjunto de factores que provienen del ambiente externo o de procesos mentales, que originan la disposición o voluntad de ejercer esfuerzos y acciones para lograr o alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo éstas últimas están condicionadas por la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad individual. La integración de definiciones de motivación puede graficarse de la siguiente forma:

⁵⁸ <http://motivaciónlaboral.galeon.com/motivación.htm>.



Fuente: Elaboración Propia

2.11.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN

- **Primarias y secundarias;** las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje.
- **Intrínsecas y extrínsecas;** según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella.
- **De contenido y de contexto;** es una distinción muy afín a la anterior. Lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.

- **Inmediatas y a largo plazo**; según que los satisfactores los obtenga al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- **Positivas o negativas**; en efecto, puede motivarse a buscar algo, o a evitar algo.
- **De deficiencia y de crecimiento**; según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
- **Materiales y espirituales**; como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.
- **Conscientes e inconscientes**; según que el sujeto se dé cuenta o no de ellas.⁵⁹

2.11.3. EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

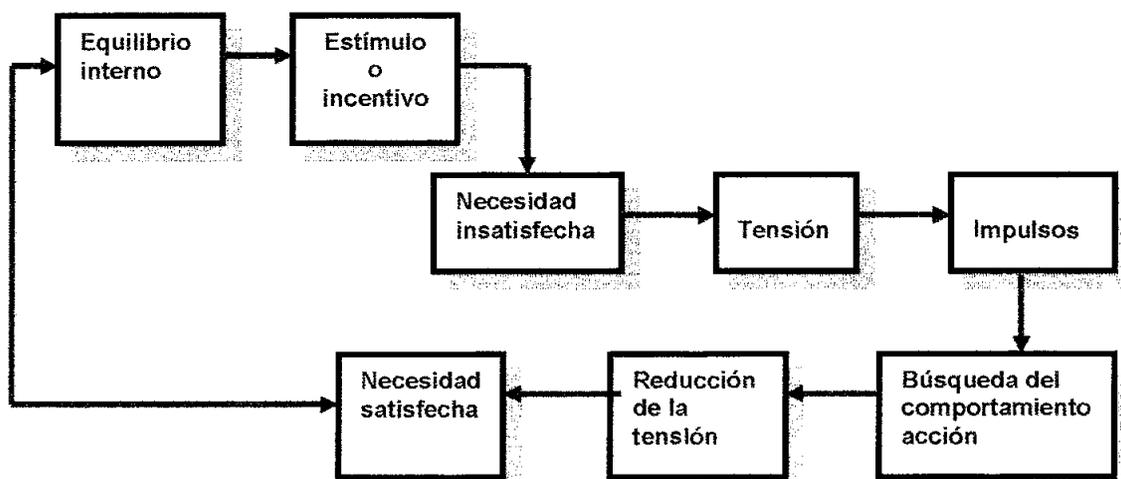
Por tanto, podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Esta reducción de tensión debe también ser dirigida a las metas organizacionales. Por tanto las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.⁶⁰

⁵⁹ **RODRIGUEZ ESTRADA MAURO**, “Motivación al Trabajo”, Serie: Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Segunda ed., México 1998, Pag. 19 - 20

⁶⁰ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 168 – 169

Para Chiavenato el ciclo motivacional comienza, de igual forma, en una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de desequilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Con base en las definiciones anteriores se puede graficar, al proceso de motivación, de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia en base a definiciones de ciclo motivacional.

Cuando la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, la tensión busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.⁶¹

2.11.4. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

En el siguiente cuadro, con base en De Cenzo y Robbins⁶², se resumen las teorías motivacionales:

TEORÍA	AUTOR	RESUMEN
Jerarquía de las necesidades	Abraham Maslow	Cinco tipos de necesidades clasificadas en orden jerárquico de menor a mayor: fisiológicas, de seguridad, de permanencia, de status (o reconocimiento) y de autorrealización.
Teoría X- Teoría Y	Douglas Mc Gregor	Propone dos conjuntos alternativos de suposiciones que los gerentes tienen acerca de los seres humanos: uno, básicamente negativo, llamado Teoría X; y el otro, básicamente positivo, llamado Teoría Y. Mc Gregor sostiene que las suposiciones de la Teoría Y tienen más valor que las de la Teoría X, y que se debe maximizar la motivación a los empleados otorgándoles mayor participación y autonomía en su trabajo.
Motivación - higiene	Frederick Herzberg	Argumenta que los factores intrínsecos del puesto de trabajo motivan al empleado, mientras que los factores extrínsecos solamente lo apaciguan.
Motivos de logro, de afiliación y de poder	David McClelland	Propone que existen tres necesidades fundamentales en las situaciones laborales: el logro, la afiliación y el poder. Una gran necesidad de logro se relaciona positivamente con niveles más altos de desempeño en el trabajo, cuando los puestos

⁶¹ CHIAVENATO IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pag. 70

⁶² DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pag. 103.

		ofrecen responsabilidad, retroalimentación y un reto moderado.
Teoría de la expectación	Victor Vroom	Propone que la motivación es una función de valencia (valor) en las relaciones esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensas.
Teoría ERG	Clayton Alderfer	Existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento.
Teoría de la evaluación cognoscitiva	R. de Charms	Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuirle nivel total de motivación.
Teoría del Establecimiento de las metas	E.A. Locke y Earley entre otros.	Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.
Teoría del Reforzamiento		El comportamiento está en función de las consecuencias conductuales.
Teoría de la Equidad	J. Stacy Adams	Los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

Fuente: Elaboración propia en base a DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera Ed., México 2001, Pag. 103. y ROBBINS STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 178-187.

Con la disminución de los recursos disponibles, las oficinas públicas tratan de aumentar la productividad mediante las innovaciones tecnológicas. Es más importante aún para la comprensión de los factores subyacentes que contribuyen al trabajo del empleado, entender las teorías que explican la motivación del mismo. En un ambiente dinámico, este conocimiento provee a los administradores y expertos de personal una estructura para entender y manejar nuevos métodos y las innovaciones mismas que pueden mejorar el desempeño de las labores y hacer más comprensible la manera de actuar de los empleados en el desempeño de sus cargos. Las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento.⁶³

⁶³ KLINGNER DONALD, NALBADIAN JOHN, "La Administración de Personal en el Sector Público", Editorial McGraw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pag. 252.

2.11.4.1. Teoría de las expectativas

En la actualidad es una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación. Esta teoría dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría se enfoca en tres relaciones:

1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. **Relación recompensa-desempeño.** El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. **Relación recompensas-metas personales.** El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.⁶⁴

La teoría de las expectativas trata de reconstruir los procesos mentales que conducen a un empleado a invertir cierta cantidad de esfuerzo para cumplir los objetivos del trabajo.

⁶⁴ **ROBBINS STEPHEN P.** "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 187.

Supera en parte a la teoría de la equidad al demostrar cómo los sentimientos de satisfacción de un empleado se reflejan en su desempeño y sus resultados.⁶⁵

Según Robbins debe responderse en forma afirmativa, las siguientes preguntas, para maximizar la motivación:

- *¿Si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño?*
- *¿Si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas organizacionales?*
- *¿Si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos?*

La clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la meta de satisfacción individual.⁶⁶

El modelo de expectativas es un excelente instrumento para diagnosticar en forma óptima el comportamiento del empleado en el trabajo, porque enfoca su atención en cómo la organización puede aceptar su desempeño y esfuerzo.⁶⁷

⁶⁵ KLINGNER DONALD, NALBADIAN JOHN, "La Administración de Personal en el Sector Público", Editorial McGraw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pag.256.

⁶⁶ ROBBINS STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag.188.

⁶⁷ KLINGNER DONALD, NALBADIAN JOHN, "La Administración de Personal en el Sector Público", Editorial McGraw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pag.257.

2.11.5. INTEGRACIÓN DE LAS TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

Dado que no existe una teoría única que invalide al resto, tal como indica Robbins, es posible integrarlas en el gráfico que se muestra más adelante para entender sus interrelaciones. Éste explica lo siguiente: Las oportunidades pueden facilitar u obstaculizar el esfuerzo individual. El cuadro también tiene otra flecha que se dirige a él. Esta flecha viene de las metas personales. Consistente con la teoría del establecimiento de las metas, este circuito metas-esfuerzo nos recuerda que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría del establecimiento de las metas dice que las metas específicas incrementan el desempeño y se pueden aceptar metas difíciles dando como resultado un desempeño más alto; también la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que obtenido con la meta generalizada de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificación de la meta en sí misma actúa como estímulo interno. La retroalimentación autogenerada, donde el empleado es capaz de monitorear su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en forma externa. Si la gente participa en el establecimiento de la meta, es más probable que acepte inclusive un objetivo difícil que si su jefe le asigna arbitrariamente una meta.⁶⁸

La teoría de las expectativas predice que un empleado ejercerá un alto nivel de esfuerzo si percibe que existe una fuerte relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas y la satisfacción de las metas personales.

⁶⁸ **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag. 180-181

Cada una de estas relaciones, a su vez, está influenciada por ciertos factores. Para que el esfuerzo lleve a un buen desempeño, el individuo debe tener la habilidad indispensable de desempeñar, y el sistema de evaluación del desempeño del individuo debe ser percibido como justo y objetivo. La relación desempeño-recompensa será fuerte si el individuo percibe que es el desempeño (y no la antigüedad, los favores personales u otros criterios) lo que se recompensa.

Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuera totalmente válida en el lugar de trabajo real, pronosticaríamos que basando las recompensas en el desempeño disminuiría la motivación intrínseca del individuo.

El nexo final en la teoría de las expectativas es la relación recompensas-metas. La teoría ERG entraría en juego en este punto. La motivación sería tan alta al grado de que los premios que un individuo haya recibido por su alto desempeño satisfarían las necesidades dominantes consistentes con sus metas individuales.

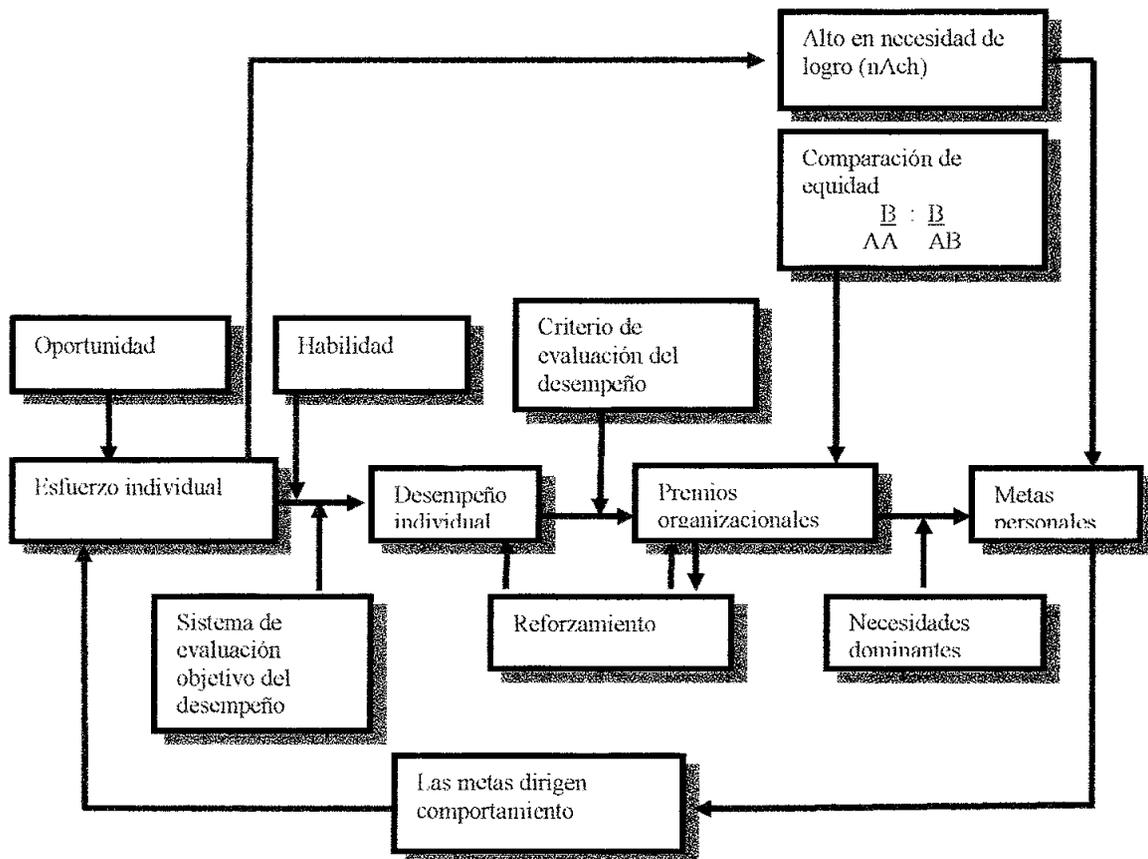
La teoría de Necesidades de McClelland indica que personas con una alta necesidad de logro buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que pueden establecer metas desafiantes, es decir un grado intermedio de riesgo.⁶⁹

La teoría del reforzamiento entra por el reconocimiento que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. También en la teoría de la equidad los individuos compararán las

⁶⁹ **ROBBINS STEPHEN P.** "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pag.176-177

recompensas que reciben por beneficios-aportaciones, así como con las de los demás.

Esta interrelación entre las teorías contemporáneas de la motivación se muestra gráficamente de la siguiente forma:⁷⁰



Fuente: ROBBINS Stephen, "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall, Octava edición, México 1999, Pag. 191

⁷⁰ ROBBINS STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava. ed., México 1999, Pag. 191 – 192.

MARCO REFERENCIAL

3.1 EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

A partir de la década de 1950 se inició una nueva historia, una nueva era: la de la información, de la tecnología y del conocimiento. En esa década, en los países desarrollados, la mayoría de la gente dejó de trabajar en la manufactura y pasó a manejar información, datos estadísticos y conocimientos especializados. Pasó a trabajar en el campo de los servicios, de la supervisión de personal, de gerencia y liderazgo. En esta era nuestra principal herramienta y fuente de seguridad económica ha pasado a ser la utilización de nuestro cerebro. La era de la información y del conocimiento está generando una nueva forma de vida en todos los sistemas sociales, políticos, institucionales y empresariales.

Antes la educación era sólo para las minorías hoy es un requisito de sobrevivencia para las mayorías. La mayoría de los integrantes de las empresas e instituciones modernas está compuesta por profesionales y personal altamente capacitado y que además está inmerso en un proceso de educación continua. Lo que pagan los empleadores hoy es capacitación y especialización.

La exigencia social de servicios educativos que en verdad preparen a los estudiantes para el futuro será cada vez más demandante, ya que la seguridad de sobrevivencia está basada en el conocimiento y en las habilidades superiores debidamente desarrolladas. La educación es la condición para navegar exitosamente por la era de la información, es el

pasaporte para ingresar a las organizaciones e instituciones públicas, es la seguridad para no caer en la obsolescencia.⁷¹

En este sentido la educación superior tiene en la actualidad un reto mucho mayor al que podría haber tenido hace algunos años, puesto que debe responder a las exigencias de una sociedad de la información y del conocimiento. Para el Sistema Universitario Boliviano se realza el papel de generador de nuevos conocimientos, más aún siendo sus fines la formación de profesionales idóneos en todas las áreas del conocimiento científico y tecnológico.

3.2 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

La Universidad Mayor de San Andrés, fue creada por Decreto Supremo del 25 de Octubre de 1830, con el nombre de Universidad Menor de La Paz, inaugurando sus actividades el 30 de Noviembre de 1830. El 13 de Agosto de 1831 se dictó la ley por la Asamblea General Constituyente de Bolivia donde se nombra a la casa de estudios Universidad Mayor de San Andrés de La Paz. El 2 de diciembre de 1927 se dispone que la Universidad de La Paz se denomine Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). La UMSA forma parte del Sistema de Educación Superior; es pública y autónoma en igual condición y jerarquía como las demás universidades, descansa la decisión soberana entre docentes y estudiantes en forma paritaria. La Universidad consigue su independencia del Poder Ejecutivo adquiriendo el derecho de elegir sus propias autoridades, administrar sus recursos financieros, planificar, organizar, dirigir y controlar su propio proceso administrativo, ejercer el cogobierno docente estudiantil y la cátedra libre,

⁷¹ SILICEO ALFONSO, CASARES DAVID, GONZÁLES JOSÉ LUIS. "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva", Ed. McGraw Hill, Primera edición, México 2000, Pag. 10 - 11

bajo la siguiente denominación de su naturaleza, de acuerdo al Estatuto Orgánico aprobado por el Primer Congreso Interno de la UMSA., 1988 “La Universidad Mayor de San Andrés” es una institución de educación superior, autónoma y gratuita que forma parte de la Universidad Boliviana.....”, misión que se ve operativizada mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación científica e interacción social.⁷²

3.3 VISION DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

La UMSA es una institución de educación superior de gran movilidad y calidad académica, científica, caracterizada por un alto contenido social, acreditada y ligada internacionalmente, líder en la generación de conocimientos científicos y tecnológicos del país y la región.⁷³

3.4 MISION DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SANA ANDRÉS

La UMSA es líder en la generación, adaptación y mejoramiento continuo de conocimientos científicos y tecnológicos que promueven una educación superior de óptima calidad y competitividad comprometida con el desarrollo económico, social sostenible del departamento de La Paz, del país y la región.⁷⁴

3.5 FUNCIONES

Según el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, incorporados a plenitud como funciones de la UMSA son:

⁷² DELGADILLO Trigo Fredy, “Nuevo Modelo Académico en la Universidad“ Editorial La juventud, La Paz-Bolivia, 1987.

⁷³ PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LA U.M.S.A. 1999 – 2004, Departamento de Planificación y Coordinación UMSA.Pag. 106

⁷⁴ PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LA U.M.S.A. 1999 – 2004, Departamento de Planificación y Coordinación UMSA.Pag. 108

- a. Formar profesionales idóneos en todas las esferas del que hacer científico, tecnológico y cultural, los que deberán responder a las necesidades de la transformación y el desarrollo nacional y regional, con conciencia crítica y con capacidad en el manejo de los instrumentos teórico metodológicos y prácticos;
- b. Desarrollar y difundir la ciencia, la tecnología y la cultura en general, dentro y fuera de la universidad;
- c. Orientar, realizar y promover la investigación en todos los campos del conocimiento, conforme a la priorización de problemas de la realidad boliviana;
- d. Defender, rescatar y desarrollar los valores de las culturas del país y la cultura universal;
- e. Desarrollar el proceso académico que integra la teoría y la práctica, así como la enseñanza aprendizaje, la producción y la investigación;
- f. Fortalecer el sistema de la educación integrándose con las demás universidades y con los ciclos preuniversitarios de instrucción;
- g. Fortalecer vínculos con las universidades del exterior;
- h. Defender y desarrollar el carácter democrático de la educación en general;
- i. Promover que todos los instrumentos de comunicación social y difusión cultural y científica con que cuenta la universidad Mayor de San Andrés se articulan dentro los lineamientos de un desarrollo integral armónico de la región, fomentando la emergencia de una conciencia regional propia y con el propósito de atender a los sectores más necesitados del Departamento.⁷⁵

⁷⁵ PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LA U.M.S.A. 1999 – 2004, Departamento de Planificación y Coordinación UMSA. Pag. 108-109

MARCO PRÁCTICO

4.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Luego de definir el alcance inicial del estudio, se debe concebir la manera práctica y concreta de responder a la pregunta de investigación, y cubrir los objetivos o intereses. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlo(s) al contexto particular de estudio. El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado.⁷⁶

En este sentido en esta parte se define el método de investigación, el tipo de investigación, se define la población o universo, sujetos de investigación, unidad de análisis, las técnicas a utilizar y se determina el tamaño de la muestra, para llegar a la operacionalización de variables y obtener de la misma las encuestas correspondientes.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos planteados se utilizó el método “Hipotético – Deductivo”. El mismo parte de la formulación de una o varias hipótesis, posteriormente se procede a la deducción de nuevos enunciados básicos a partir de la hipótesis inicial y por último se realiza el control de dichos enunciados con la experiencia y la obtención de nuevas conclusiones.

⁷⁶ HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill. Tercera ed., México 2003, Pag. 185

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como base el estudio descriptivo. Es descriptivo, porque se mide y describe de manera independiente los conceptos y/o variables que se emplean.

Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vágase la redundancia) describir lo que se investiga.

La investigación descriptiva: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

El valor máximo se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre (para los investigadores cuantitativos: medir con la mayor precisión posible).⁷⁷

4.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación abarca al personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés concentrado en la administración central de la ciudad de La Paz.

⁷⁷ HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill. Tercera ed., México 2003, Pag. 117 - 120

4.5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN

En la presente investigación, el universo de estudio está constituido por el personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, y las unidades comprendidas en toda el Área de Administración Central compuesta por:

RECTORADO

Departamento de Planificación Universitaria

 División de Planificación Académica

 División de Evaluación y Acreditación Universitaria

 División de Desarrollo Organizacional

 División de Sistemas de Información y Estadística

 Sección de Procesamiento de Datos

Asesoría Jurídica

Auditoría Interna

Secretaría General

 División de Documentación y Archivo

 División de Títulos y Diplomas

 División de Relaciones Públicas

 División de Registros y Admisiones

Adm. Descentralizada Monoblock

Departamento Relaciones Internacionales

VICERECTORADO

Secretaría Académica

Departamento Personal Docente

 División Remuneraciones Docentes

 División Escalafón y Currículum Docente

 División de Invest. C. Int. Soc. y Post Grado

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Unidad de Programas Especiales

División Suministros

Departamento Presupuesto y Planificación Financiera

División Planificación Financiera

División Presupuesto

Departamento de Contabilidad

División de Operaciones

División Bienes e Inventarios

Departamento Tesoro Universitario

Departamento de Recursos Humanos Administrativos

División Remuneraciones Administrativas

División de Desarrollo de Recursos Humanos

División Acciones y Control

Personal de emergencia

Departamento de Infraestructura

División Construcciones y Mantenimiento

División de Proyectos

Biblioteca Central

Departamento Bienestar Social

Sección Deportes

Sección Cultura-Teatro-Coro

División de Trabajo Social

Guardería San Andrés

Becas

División Salud

El total de personal administrativo de la U.M.S.A. es de 1160 funcionarios, pero sólo el Área de la Administración Central (universo de esta investigación) está constituida por 393 funcionarios.

4.6. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación para el presente estudio son aquellas personas que son personal activo y permanente del sector administrativo del Área de Administración Central de la Universidad Mayor de San Andrés.

4.7. UNIDADES DE ANÁLISIS

En este estudio hay dos unidades que son: Jefes superiores jerárquicos (Autoridades, Jefes de Departamento, Jefes de División, Jefe de Unidad y Jefe de Sección) y el personal subalterno.

4.8. TÉCNICAS

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron la técnica de cuestionarios e investigación documental.

La técnica del cuestionario (primaria), se aplicó al personal administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, esto quiere decir al personal superior jerárquico y subalterno del Área de Administración Central.

La técnica de investigación documental (secundaria) se usó con el fin de analizar y sintetizar la información que existe sobre satisfacción laboral en la variedad de literatura existente acerca del tema de estudio.

4.9. INSTRUMENTO

Para la presente investigación se utilizaron dos encuestas, una para el personal de Jefes superiores jerárquicos y otra para el personal subalterno.

4.10. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Por el número de la población se encuestó a una muestra representativa del personal administrativo, bajo los siguientes parámetros:

N = Universo = Número total del personal administrativo del Área de Administración Central de la U.M.S.A. = 393

1-a = Nivel de confianza con el cual se realizó la investigación = 95%

Z = Es el valor normal correspondiente a un nivel de confianza o significancia, para el 95% Z = 1,96

d = Es el error esperado al realizar la investigación, en el presente caso es del 5%

p = Probabilidad de que el evento ocurra (expresado en unidades), se define p = 0,50

La fórmula empleada es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P (1-P)}{D^2 * (N-1) + Z^2 * P (1-P)}$$

$$n = \frac{1.96*1.96 * 393 * 0.5 (1-0.5)}{0.05*0.05 * (393-1) + 1.96*1.96 * 0.5 (1-0.5)}$$

$$n = 194.26 = \mathbf{194}$$

A partir del tamaño de la muestra, se pudo determinar el número de encuestas a realizar en cada unidad del Área de la Administración Central, en la siguiente forma:

RECTORADO	1 – 29	29	7.38%	14.32	14
AS. JURÍDICA	30 – 41	12	3.05%	5.92	6
AUD. INTERNA	42 – 52	11	2.80%	5.43	5
SCTRIA. GRAL.	53 – 134	82	20.87%	40.48	41
VICERECTORADO	135 – 170	36	9.16%	17.77	18
DIR. ADM. FINAN.	171 – 393	223	56.74%	110.08	110
TOTAL	1 - 393	393	100.00%	194	194

* Planilla Presupuestaria: Personal Permanente-Área Administración Central-U.M.S.A.- Febrero 2003.

El total de encuestas realizadas en cada unidad fueron:

RECTORADO	5	9	14
AS. JURÍDICA	1	5	6
AUD. INTERNA	1	4	5
SCTRIA. GRAL.	6	35	41
VICERECTORADO	5	13	18
DIR. ADM. FINAN.	17	93	110
TOTAL	35	159	194

Fuente: Elaboración propia

4.11. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	ITEM
Determinar cuáles son los factores determinantes de la satisfacción laboral	Satisfacción Laboral	Trabajo mentalmente desafiante	Los empleados tienen en su trabajo la oportunidad de usar sus habilidades y se les ofrece una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando	1
		Recompensas justas	Los empleados vean sistemas de salario y políticas de ascensos justos.	2 - 3
		Condiciones favorables de trabajo	Los funcionarios trabajen en ambientes físicos que no son peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz y el ruido no están en el extremo. Las instalaciones son limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.	4 - 5
		Colegas que brinden apoyo	Los funcionarios cuenten con compañeros amigables y con superiores inmediatos comprensivos y amigables.	6 - 7
		Compatibilidad personalidad / puesto	Que los funcionarios posean talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.	8
Evaluar cuál de los factores determinantes de la satisfacción laboral son los que tienen mayor influencia	Factores determinantes de Satisfacción Laboral	Trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y compatibilidad personalidad / puesto	Analizar las facetas en el trabajo, para lograr una evaluación más precisa de la satisfacción laboral.	9 - 13

Analizar el efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño del empleado	Desempeño del empleado	Ausentismo	La frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. Tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo.	14 - 15
Identificar de que manera los empleados expresan la insatisfacción laboral.	Insatisfacción laboral	Salida	Que el funcionario cambie de posición o abandone la organización.	16
		Expresión	El funcionario trate de mejorar las cosas sugiriendo mejoras con discusión de los problemas con los superiores.	17
		Lealtad	El funcionario espere con optimismo confiando en que su administración hace lo correcto.	18
		Negligencia	El funcionario espera que empeoren las cosas con ausentismo crónico, esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.	19
Establecer políticas motivacionales que permitan elevar el nivel de satisfacción laboral.	Motivación Integración de Teorías contemporáneas	Establecimiento de las metas.	Las metas sean especificadas, además de que los funcionarios participen en el establecimiento de las mismas y que exista retroalimentación.	20 – 22
		Esfuerzo-Desempeño	Que el esfuerzo máximo del funcionario sea reconocido en un sistema de evaluación del desempeño, el cual debe ser percibido como justo y objetivo.	23 – 24
		Desempeño-Recompensas Reforzamiento	El funcionario perciba que es el buen desempeño (y no la antigüedad y favores personales u otros criterios) lo que se recompensa, esto refuerza y alienta la continuación de un buen desempeño	25 – 26

		Recompensas – metas ERG	Los premios que un funcionario recibe por su alto desempeño satisfacen las necesidades dominantes consistentes con sus metas individuales.	27 – 28
		Necesidad de logro	Aquellos con una alta necesidad de logro se dirigen internamente mientras los trabajos que desempeñan les proporcionen responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.	29 – 30
		Equidad	Los individuos compararán las recompensas (beneficios) que reciben de las aportaciones que hacen con la razón beneficios-aportaciones de los demás que son relevantes y las desigualdades podrían influenciar el esfuerzo ejercido.	31

4.12. RESULTADOS

4.12.1. Introducción

Para la obtención de los siguientes resultados se contó con la colaboración del personal tanto superior jerárquico como del personal subalterno de toda el Área de la Administración Central, de los diferentes Departamentos y Divisiones que la constituyen.

El análisis es, en base al tipo de estudio descriptivo, de manera independiente cada una de las variables; así como también tomando en cuenta los objetivos específicos de la presente investigación. En este sentido se utilizó porcentajes de las cinco alternativas de la escala Likert; también se utilizó medidas de tendencia central tales como la media aritmética, la mediana, la moda, desviación estándar, error estadístico, el mínimo y el máximo.

4.12.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO SUBALTERNO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Características del personal administrativo subalterno:

Los cuestionarios fueron dirigidos a 159 funcionarios, de los cuales se tiene las siguientes características:

El 31% tiene una antigüedad comprendida de 1 a 5 años, el 22% tiene una antigüedad comprendida de 16 a 20 años, el 18% posee una antigüedad comprendida de 6 a 10 años, el 16% cuenta con una antigüedad comprendida de 11 a 15 años, el 9% tiene una antigüedad comprendida de 21 a 25 años y el 4% tiene una antigüedad comprendida de 26 a 31 años. (Ver Cuadro 1S y Gráfico 1S)

La edad promedio de los funcionarios encuestados es de 38 años, con una desviación típica de 7.53, el mayor número de encuestados es de 40 años. (Ver Cuadro 2S y Gráfico 2S).

Respecto al sexo de los funcionarios se observa que el 53% son hombres y un 47% son mujeres. (Ver Cuadro 3S y Gráfico 3S)

Mi trabajo me proporciona variedad de tareas, libertad y una rápida retroalimentación de cómo me estoy desempeñando.

El 75% del personal encuestado si se identifica con la afirmación, se observa una media de 3.70 y una desviación típica de 1.00. Un 9% es indiferente al respecto y aquéllos que no se identifican suman un 16%, por tanto existe una opinión favorable. La mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo), la moda también refleja que éste es el valor con mayor repetición. (Ver Cuadro 4S y Gráfico 4S)

Los sistemas de salario están definidos en base a las demandas del trabajo, el nivel de habilidad que se requiere y los estándares de salario de la comunidad.

El 41% tiene una percepción favorable hacia la afirmación, mientras que un 40% no se identifica con la misma. Los indiferentes suman un 19%. Con una media de 2.99 y una desviación típica de 1.06 lo que significa que existe alta dispersión. El 50% de los sujetos tienden a ubicarse por encima del valor 3 (sin opinión) y el restante se ubica por debajo. El valor con mayor incidencia es 4 (de acuerdo). (Ver Cuadro 5S y Gráfico 5S)

Las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia.

El 55% sostiene que las decisiones de ascenso no son justas y rectas, con un 25% de indiferentes y un 20% que consideran justas las mismas. Con una desviación típica de 1.09 de la media de 2.53, existiendo así alta dispersión de opiniones. El valor que más se repite, según la moda es de 2 (en desacuerdo), a su vez la mitad de las opiniones se encuentran por encima del mismo valor conforme refleja la mediana. (Ver Cuadro 6S y Gráfico 6S)

Los ambientes de trabajo son cómodos, sin ruido y con luz adecuada para trabajar.

El 52% de los encuestados mantienen una condición favorable hacia esta afirmación, siendo que un 42% no está de acuerdo con la misma. Los indiferentes suman un 6%, con una media de 3.08 y una desviación típica de 1.30 por cuanto existe alta dispersión de opiniones; la moda refleja que el valor 4 (de acuerdo) es el que más repeticiones tiene, siendo el mismo valor que muestra la mediana. (Ver Cuadro 7S y Gráfico 7S)

Las instalaciones son limpias, más o menos modernas y, con herramientas y equipo adecuado.

El 60% manifiesta que si cuentan con este tipo de instalaciones, herramientas y equipo, al mismo tiempo el 34% niega estar de acuerdo y con indiferentes que suman un 6%. La desviación típica es de 1.20 de una media de 3.25; la moda refleja el valor que más se repite el cual es 4 (de acuerdo), la mitad de los datos están por encima del mismo valor tal como muestra la mediana. (Ver Cuadro 8S y Gráfico 8S)

Mis compañeros de trabajo son amigables y cuento con su apoyo.

El 87% de las opiniones dicen tener compañeros de trabajo amigables frente a un reducido 7% que no está de acuerdo con la misma, los indiferentes llegan al 6 % y se tiene una media de 4.07 con una desviación de 0.84, lo cual refleja una baja dispersión de criterios puesto que la mayoría de las opiniones están por encima del valor 4 (de acuerdo), tal como reflejan la mediana y la moda refleja que es el mismo valor el cual se repite más. (Ver Cuadro 9S y Gráfico 9S)

Mi superior inmediato halaga el buen desempeño, escucha nuestras opiniones y muestra interés personal hacia nosotros.

Al respecto se tiene que el 65% del personal encuestado afirma estar de acuerdo con la afirmación, un 18% permaneció indiferente y un 17% no está de acuerdo con la misma. Se tiene una media de 3.57 con una desviación típica de 1.11, siendo el valor 4 (de acuerdo) el cual tiene mayor repetición. La mitad de los criterios se encuentran por encima del mismo valor (Ver Cuadro 10S y Gráfico 10S)

Con las habilidades y talentos que poseo estoy capacitado para responder a las demandas de otro puesto.

El 84% sostiene que posee talentos y habilidades para responder a las demandas de otro puesto, en contraposición un 4% sostiene que no es así y los indiferentes ascienden a un 12%. En promedio los encuestados se ubican en 4.18 y una desviación típica de 0.90, existe una baja dispersión de opiniones, puesto que la mediana y la moda reflejan que 4 (de acuerdo) es el valor que más se repite y que la mayoría de los encuestados se encuentran por encima del mismo. (Ver Cuadro 11S y Gráfico 11S)

Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que las recompensas sean justas.

Un 76% opina que las recompensas justas son lo más importante para mantener una actitud positiva hacia su trabajo, sin embargo un 13% prefiere ser indiferente y un 11% piensa que éstas no son lo más importante. La desviación típica es de 1.02 lo que crea una dispersión moderada sobre una media de 3.89, siendo el valor 4 (de acuerdo) con mayor repetición y por encima del cual se sitúan la mitad de los encuestados (Ver Cuadro 12S y Gráfico 12S)

Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que éste sea mentalmente desafiante.

El 74% consideró que lo más importante es que su trabajo sea mentalmente desafiante, el 16% se mantuvo indiferente y sólo un 10% estuvo en desacuerdo. La media aritmética es de 3.85, mientras que la desviación típica es de 0.94, lo que quiere decir que las opiniones no están muy dispersas siendo el valor 4 (de acuerdo) con mayor repetición según la moda, la mediana también señala que por encima del mismo valor es en donde se encuentran la mitad de las opiniones. (Ver Cuadro 13S y Gráfico 13S)

Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es tener colegas que brinden apoyo y jefes comprensivos y amigables.

Un 89% de los encuestados afirmó que lo más importante es tener colegas y jefes comprensivos y amigables, mientras que el 6% opinó en contra de esta afirmación, los que se abstuvieron de opinar suman un 5%. La desviación típica asciende a 0.85 de una media de 4.16, siendo que la mitad de los

datos están por encima del valor 4 (de acuerdo), tal como lo expresan la mediana y la moda muestra el mismo valor. (Ver Cuadro 14S y Gráfico 14S)

Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que las condiciones de trabajo sean favorables.

Para el 93% de los encuestados lo más importante es que las condiciones de trabajo sean favorables frente a un 4% que prefirió no opinar y un 3% mostró una actitud desfavorable hacia la afirmación. Con una media de 4.23 y una desviación típica de 0.75 existe baja dispersión, el valor que tuvo mayor repetición fue 4 (de acuerdo) reflejándose en la moda, la mediana muestra el mismo valor por encima del cual se encuentran la mitad de las opiniones. (Ver Cuadro 15S y Gráfico 15S)

Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que exista compatibilidad entre mi personalidad y el puesto.

El 77% consideró que lo más importante es la compatibilidad entre la personalidad y el puesto, el 14% sostuvo que no lo es y el 13% no opinó al respecto. El valor 4 (de acuerdo) es el que tuvo mayor repetición tal como lo expresa la moda y la mediana también muestra el mismo valor. La desviación típica es 0.97 de una media de 3.92. (Ver Cuadro 16S y Gráfico 16S)

No incurro en faltas ni dejo de asistir al trabajo por ningún motivo.

Se observa que un 79% opinó que no incurro en faltas ni deja de asistir al trabajo por ningún motivo, por el contrario un 11% manifestó sí lo hace y un 10% se mantuvo indiferente. La media es de 4.01 y la desviación estándar es de 1.01 lo que genera alta dispersión de criterios. La mitad de los encuestados se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo), también es

el mismo el valor que más se repitió según la moda. (Ver Cuadro 17S y Gráfico 17S)

No incurro en retrasos en el horario de ingreso a la institución.

El 67% opinó que no incurre en esta situación, 19% prefirió no opinar y 14% sostuvo que si incurre en retrasos en el horario de ingreso. La media es 3.75, mientras que la desviación típica es de 0.99, esto significa una dispersión moderada. La moda indica que el valor 4 (de acuerdo) es el de mayor incidencia y la mediana refleja al mismo valor por encima del cual se encuentran la mitad de las opiniones. (Ver Cuadro 18S y Gráfico 18S)

Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo busco inmediatamente un cambio de posición a otra unidad.

El 60% sostuvo que no buscan un cambio de posición a otra unidad, el 20% se encuentra sin opinión al respecto y el otro 20% si busca el mencionado cambio de posición. La media es de 2.48 y la desviación estándar es de 1.15, lo cual indica una alta dispersión de criterios, el valor 2 (en desacuerdo) es el de mayor incidencia y por encima del cual se encuentran la mitad de las opiniones. (Ver Cuadro 19S y Gráfico 19S)

Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo sugiero mejoras y pongo en discusión los problemas con los superiores.

Al respecto el 75% de los encuestados sugiere mejoras y pone en discusión los problemas con sus superiores, el 19% no opinó y el 6% no estuvo de acuerdo con la afirmación. La mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo) tal como muestra la mediana y es el de

mayor incidencia. Con una desviación típica de 0.82 y una media de 3.86, existe una dispersión moderada. (Ver Cuadro 20S y Gráfico 20S)

Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo espero con optimismo, confiando en que la administración hace lo correcto.

Se observa que el 40% comentó no estar de acuerdo con la afirmación, el 35% si está a favor de la misma y los que no quisieron opinar alcanzan un 25%. Con una media de 2.07 y una desviación típica de 1.00. Por tanto este comportamiento pasivo está presente para la mitad de los encuestados que se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión) y aquel que tiene mayor incidencia es de 2 (en desacuerdo) según la moda. (Ver Cuadro 21S y Gráfico 21S)

Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo prefiero hacer lo estrictamente necesario y no esforzarme innecesariamente.

De los encuestados el 69% dice que no están de acuerdo con esta afirmación, 22% si esta de acuerdo con la misma y el 9% es indiferente al respecto. Con una media de 2.45 y una desviación estándar de 1.07, el valor 2 (en desacuerdo) es el de mayor incidencia como lo muestra la moda, además la mitad de los encuestados se encuentran por encima del mismo valor tal como muestra la mediana. (Ver Cuadro 22S y Gráfico 22S)

Las metas a alcanzar por cada empleado son muy bien especificadas.

El 42% está de acuerdo con la afirmación, sin embargo un 35% sostiene que las metas no son muy bien especificadas y un 27% que no opinó. La media de 3.08 y una desviación típica de 0.99 lo que indica una moderada dispersión de criterios. La moda refleja que 4 (de acuerdo) es el valor con

mayor repetición. La mediana muestra que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión). (Ver Cuadro 23S y Gráfico 23S)

Los empleados participamos en el establecimiento de las metas que debemos alcanzar.

El 47% sostiene que si participan en el establecimiento de las metas frente a un 32% que afirma no participar en el establecimiento de las mismas además de los indiferentes que alcanzan un 21%. Con una desviación típica de 1.11 sobre la media de 3.21. La mediana refleja que la mitad de los encuestados se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión), la moda refleja que el valor con mayor incidencia es 4 (de acuerdo), existe entonces una alta dispersión de criterios. (Ver Cuadro 24S y Gráfico 24S)

Mi trabajo me permite monitorear mi propio progreso en el logro de mis metas.

Un 75% de los encuestados afirma que sus trabajos les permite monitorear su progreso, tan solo un 15% está en contra y un 10% de encuestados son indiferentes. La media es de 3.72 y la desviación estándar de 0.95, por tanto existe una dispersión moderada con el valor 4 (de acuerdo) con mayor repetición según lo que refleja la moda y que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor tal como indica la mediana. (Ver Cuadro 25S y Gráfico 25S)

Cuando doy un esfuerzo máximo en mi trabajo es reconocido en mi evaluación de desempeño.

El 53% afirma que su esfuerzo es reconocido en su evaluación del desempeño, mientras que el 23% no está de acuerdo y otro 23% prefirió no opinar. La desviación típica asciende a 1.02 y la media a 3.36, siendo que la moda refleja que el valor 4 (de acuerdo) es el de mayor incidencia y que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor según refleja la mediana. (Ver Cuadro 26S y Gráfico 26S)

El sistema de evaluación de desempeño es justo y objetivo.

El 38 % se encuentran a favor de la afirmación frente a un 34% que opina que el sistema de evaluación de desempeño no es justo ni objetivo y un 28% de indiferentes. Con una media de 3.01 y una desviación estándar de 1.06 lo que indica alta dispersión de criterios, por otro lado la mediana refleja que la mitad de los datos se encuentra por encima del valor 3 (sin opinión), además de que el valor con mayor repetición es el de 4 (de acuerdo). (Ver Cuadro 27S y Gráfico 27S)

Cuando consigo una buena evaluación de desempeño obtengo recompensas organizacionales.

El 36% manifiesta que no obtienen recompensas organizacionales por su desempeño, mientras que un 33% afirma que si las obtiene, se encuentran también los indiferentes con un 31%. La media alcanza a 2.93 con una desviación estándar de 1.01 es decir una moderada dispersión de criterios, la mediana refleja que la mitad de los datos se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión) y además éste es el valor que más se repite según la moda. (Ver Cuadro 28S y Gráfico 28S)

La antigüedad y los favores personales, son criterios que se recompensan y no así el desempeño.

De los encuestados 34% afirman que están en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 33% si está de acuerdo con la misma, por otro lado los diferentes suman un 33%. La media alcanza a 2.98 y la desviación típica llega a 1.14 lo cual indica una alta dispersión de criterios, la moda refleja que el valor con mayor repetición es el de 3 (sin opinión) y la mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor. (Ver Cuadro 29S y Gráfico 29S)

Cuando soy recompensado, los premios me son personalmente muy atractivos.

El 44% de los encuestados prefirió no opinar al respecto, seguidos por los que manifiestan estar en desacuerdo con un 38%, los que sí están de acuerdo llegan al 18%. La media es 2.73 y la desviación estándar es de 0.99 con una dispersión moderada. La mediana indica que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión), siendo este mismo valor el cual tiene mayor incidencia según muestra la moda. (Ver Cuadro 30S y Gráfico 30S)

Las recompensas son diseñadas de acuerdo a las necesidades individuales del empleado.

El 46% dice no estar de acuerdo con la afirmación, los indiferentes suman 37% del total y los que sí están de acuerdo llegan a un 32%. La desviación típica es 0.93 de una media de 2.55. La mediana refleja que la mitad de los criterios se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión), la moda muestra que el valor con más repetición es el mismo. (Ver Cuadro 31S y Gráfico 31S)

El trabajo que desempeño actualmente me proporciona responsabilidad personal de dar soluciones a problemas.

El 87% de los encuestados sostiene que si tienen responsabilidad de dar solución a problemas, sólo un 9% está en desacuerdo con la afirmación y los indiferentes suman un 4% del total. La moda refleja que el valor que tiene mayor repetición es 4 (de acuerdo) y que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del mismo valor. La media es 3.97 y la desviación típica es 0.90 lo que indica una dispersión moderada. (Ver Cuadro 32S y Gráfico 32S)

El trabajo que desempeño actualmente me proporciona riesgos moderados, es decir situaciones en las que pueda establecer metas desafiantes.

Se observa que el 67% comentó estar de acuerdo con que el trabajo les proporciona riesgos moderados, el 17% comentó que no es así y los que prefirieron no opinar llegan a un 16%. La mediana refleja que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo) y éste también es el valor que más se repite. La desviación típica es 0.97 de una media de 3.61. (Ver Cuadro 33S y Gráfico 33S)

Las recompensas (beneficios) que recibo a cambio de mis aportaciones, son equitativas respecto a las de mis compañeros de trabajo.

El 36% prefirió no opinar al respecto, sin embargo el 35% no está de acuerdo en que las recompensas sean equitativas y el 28% sostiene que sí lo son. Con una media de 2.90 y una desviación estándar de 0.98 la dispersión de opiniones es moderada. La mediana muestra que las opiniones se

encuentran por encima del valor 3 (sin opinión) y según la moda éste también es el valor que más se repite. (Ver Cuadro 34S y Gráfico 34S)

4.12.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

Los cuestionarios también fueron dirigidos a 35 jefes superiores jerárquicos, de los cuales se tiene las siguientes características:

El 49% tiene una antigüedad comprendida entre 12 y 21 años, un 31% posee una antigüedad comprendida entre 22 y 31 años, por último el 20% posee una antigüedad comprendida entre 2 a 11 años. (Ver Cuadro 1J y Gráfico 1J)

La edad promedio de los jefes superiores encuestados es de 46, con una desviación típica de 5.37, el mayor número de encuestados es de 45 años. (Ver Cuadro 2P y Gráfico 2P).

Respecto al sexo de los jefes superiores, se observa que el 71% son hombres y un 29% son mujeres.

El trabajo que se desarrolla actualmente proporciona al personal bajo mi dependencia variedad de tareas, libertad y una rápida retroalimentación de cómo están desempeñándose.

Se observa que el 97% (entre los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo) comentó estar de acuerdo con que el trabajo que desarrolla el personal bajo su dependencia les proporciona todas estas características, tan solo el 3% comentó que no es así, no se encontró otros valores de la

escala. La mediana refleja que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo) y éste también es el valor que más se repite. La desviación típica es 0.62 de una media de 4.29, se deduce entonces que existe una baja dispersión de criterios y que las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados. (Ver Cuadro 4J y Gráfico 4J)

Los sistemas de salario están definidos en base a las demandas del trabajo, el nivel de habilidad que se requiere y los estándares de salario de la comunidad.

El 57% de los encuestados sostiene que los sistemas de salarios están definidos en base a estos aspectos, un 34% está en desacuerdo con la afirmación y los indiferentes suman un 9% del total. La moda refleja que el valor que tiene mayor repetición es 4 (de acuerdo) y que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del mismo valor. La media es 3.29 y la desviación típica es 1.10 lo que indica una alta dispersión de criterios. (Ver Cuadro 5J y Gráfico 5J)

Las decisiones de ascenso del personal bajo mi dependencia se realizan con rectitud y justicia.

De los encuestados 89% afirman que están de acuerdo con la afirmación, mientras que los indiferentes suman un 11%, no se hallaron otros valores en la escala. La media alcanza a 4.26 y la desviación típica llega a 0.66 lo cual indica una baja dispersión de criterios, la moda refleja que el valor con mayor repetición es el de 4 (de acuerdo) y la mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor. (Ver Cuadro 6J y Gráfico 6J)

El personal bajo mi dependencia trabaja en ambientes cómodos, sin ruido y con luz adecuada para desarrollar sus actividades.

El 69% manifiesta que su personal si trabaja en ambientes cómodos, sin ruido y con luz adecuada para desarrollar sus actividades, mientras que un 31% afirma que no es así, no se encontró indiferentes a esta afirmación. La media alcanza a 3.46 con una desviación estándar de 1.12 es decir una alta dispersión de criterios, la mediana refleja que la mitad de los datos se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo) y además éste es el valor que más se repite según la moda. (Ver Cuadro 7J y Gráfico 7J)

El personal bajo mi dependencia trabaja en instalaciones limpias, más o menos modernas y, con herramientas y equipo adecuado.

De los encuestados 71% afirman que están en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 26% si está de acuerdo con la misma, por otro lado los diferentes suman un 3%. La media alcanza a 3.57 y la desviación típica llega a 1.01 lo cual indica una moderada dispersión de criterios, la moda refleja que el valor con mayor repetición es el de 4 (de acuerdo) y la mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor. (Ver Cuadro 8J y Gráfico 8J)

El personal bajo mi dependencia trabaja en un ambiente amigable apoyándose mutuamente.

El 91% sostiene que si existe un ambiente amigable con apoyo mutuo, en contraposición un 6% sostiene que no es así y los indiferentes ascienden a un 3%. En promedio los encuestados se ubican en 4.20 y una desviación típica de 0.76, existe una baja dispersión de opiniones, puesto que la mediana y la moda reflejan que 4 (de acuerdo) es el valor que más se repite

y que la mayoría de los encuestados se encuentran por encima del mismo. (Ver Cuadro 9J y Gráfico 9J)

Halago el buen desempeño del personal bajo mi dependencia, escucho sus opiniones y muestro interés personal en ellos.

El 94% opinó que si halaga el buen desempeño del personal bajo su dependencia, escucha sus opiniones y muestra interés personal en ellos frente a un 6% de indiferentes, no se hallaron otros valores de la escala. Con una desviación típica de 0.61 sobre la media de 4.46. La mediana refleja que la mitad de los encuestados se encuentran por encima del valor 5 (totalmente de acuerdo), la moda refleja que el valor con mayor incidencia es el mismo, existe entonces una baja dispersión de criterios. (Ver Cuadro 10J y Gráfico 10J)

El personal bajo mi dependencia posee talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo.

Al respecto el 100% (entre de acuerdo y totalmente de acuerdo) de los jefes superiores encuestados sostiene que el personal bajo su dependencia posee talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo, no hubo posiciones contrarias ni indiferentes con la afirmación. La totalidad de las opiniones se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo) tal como muestra la mediana y es el de mayor incidencia. Con una desviación típica de 0.44 y una media de 4.26, por lo que existe una baja dispersión. (Ver Cuadro 11J y Gráfico 11J)

Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que las recompensas sean justas.

El 86% sostuvo que lo más importante son las recompensas justas para que el personal bajo su dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo, el 8% se encuentra en desacuerdo y 6% se mantuvo sin opinión al respecto. La media es de 4.11 y la desviación estándar es de 1.05, lo cual indica una moderada dispersión de criterios, el valor 4 (de acuerdo) es el de mayor incidencia y por encima del cual se encuentran la mitad de las opiniones. (Ver Cuadro 12J y Gráfico 12J)

Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que éste sea mentalmente desafiante.

El 77% consideró que lo más importante es que el trabajo que realiza el personal bajo su dependencia sea mentalmente desafiante, el 17% se mantuvo indiferente y sólo un 6% estuvo en desacuerdo. La media aritmética es de 3.89, mientras que la desviación típica es de 0.76, lo que quiere decir que las opiniones no están muy dispersas siendo el valor 4 (de acuerdo) con mayor repetición según la moda, la mediana también señala que por encima del mismo valor es en donde se encuentran la mitad de las opiniones. (Ver Cuadro 13J y Gráfico 13J)

Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que cuenten con colegas que brinden apoyo y que yo sea comprensivo y amigable.

El 91% de los jefes superiores encuestados mantienen una actitud favorable hacia esta afirmación, siendo que sólo un 9% no está de acuerdo con la misma, no se hallaron indiferentes. Con una media de 4.14 y una desviación típica de 0.81 por cuanto existe baja dispersión de opiniones; la moda refleja

que el valor 4 (de acuerdo) es el que más repeticiones tiene, siendo el mismo valor que muestra la mediana. (Ver Cuadro 14J y Gráfico 14J)

Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que las condiciones de trabajo sean favorables.

El 94% sostiene que lo más importante para el personal bajo su dependencia es que las condiciones de trabajo sean favorables, en contraposición sólo un 6% sostiene que no es así no se hallaron indiferentes. En promedio los encuestados se ubican en 4.40 y una desviación típica de 0.77, existe una baja dispersión de opiniones, puesto que la mediana y la moda reflejan que 5 (totalmente de acuerdo) es el valor que más se repite y que la mayoría de los encuestados se encuentran por encima del mismo. (Ver Cuadro 15J y Gráfico 15J)

Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que exista compatibilidad entre su personalidad y el puesto.

El 86% está de acuerdo con la afirmación, un 8% sostiene que este aspecto no es lo más importante y un 6% que no opinó. La media de 4.20 y una desviación típica de 0.99 lo que indica una moderada dispersión de criterios. La moda refleja que 5 (totalmente de acuerdo) es el valor con mayor repetición. La mediana muestra que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo). (Ver Cuadro 16J y Gráfico 16J)

El personal bajo mi dependencia no incurre en faltas ni deja de asistir al trabajo por ningún motivo.

Un 52% de los jefes superiores encuestados afirma estar de acuerdo con la afirmación, un 34% está en contra y un 14% de jefes superiores encuestados son indiferentes. La media es de 3.20 y la desviación estándar de 0.96, por tanto existe una dispersión moderada. El valor 4 (de acuerdo) tiene mayor repetición según lo que refleja la moda y la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor tal como indica la mediana. (Ver Cuadro 17J y Gráfico 17J)

El personal bajo mi dependencia no incurre en retrasos en el horario de ingreso a la institución.

El 43% comentó que no está de acuerdo con la afirmación a su vez otro 43% sostuvo que sí lo está y el 14% no opinó al respecto. El valor 4 (de acuerdo) es el que tuvo mayor repetición tal como lo expresa la moda y la mediana muestra el valor 3 (sin opinión) por encima del cual se encuentran la mitad de los datos. La desviación típica es 1.03 de una media de 2.94. (Ver Cuadro 18J y Gráfico 18J)

Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo busca inmediatamente un cambio de posición a otra unidad.

Un 57% de los encuestados afirmó que el personal no busca un cambio de posición a otra unidad cuando se siente insatisfecho, mientras que el 23% opinó a favor de esta afirmación, los que se abstuvieron de opinar suman un 20%. La desviación típica asciende a 0.97 de una media de 2.63, siendo que la mitad de los datos están por encima del valor 2 (en desacuerdo), tal como

lo expresa la mediana y la moda muestra el mismo valor. (Ver Cuadro 19J y Gráfico 19J)

Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo sugiere mejoras y pone en discusión los problemas.

El 74% sostiene que su personal dependiente si sugiere mejoras y pone en discusión los problemas, los indiferentes ascienden a un 14% y en contraposición existe sólo un 12% en desacuerdo. En promedio los encuestados se ubican en 3.69 y una desviación típica de 0.76, existe una baja dispersión de opiniones, puesto que la mediana y la moda reflejan que 4 (de acuerdo) es el valor que más se repite y que la mayoría de los encuestados se encuentran por encima del mismo. (Ver Cuadro 20J y Gráfico 20J)

Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo espera con optimismo, confiando en que la administración hace lo correcto.

Al respecto el 43% de los jefes superiores encuestados están de acuerdo con la afirmación, el 37% no estuvo de acuerdo con la misma y el 20% no opinó. La mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 3 (sin opinión) tal como muestra la mediana y el valor de mayor incidencia es 4 (de acuerdo). Con una desviación típica de 0.91 y una media de 3.06, existe una dispersión moderada. (Ver Cuadro 21J y Gráfico 21J)

Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo prefiere hacer lo estrictamente necesario y no esforzarse innecesariamente.

De los jefes superiores encuestados 60% afirman que están en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 23% si está de acuerdo con la misma, por otro lado los diferentes suman un 17%. La media alcanza a 2.66 y la desviación típica llega a 0.91. La moda refleja que el valor con mayor repetición es el de 2 (en desacuerdo) y la mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor. (Ver Cuadro 22J y Gráfico 22J)

Las metas a alcanzar por el personal bajo mi dependencia son muy bien especificadas.

El 80% de los jefes superiores encuestados sostienen que las metas son muy bien especificadas, siendo que un 11% no está de acuerdo con la misma. Los indiferentes suman un 9%, con una media de 3.80 y una desviación típica de 0.80 por cuanto existe baja dispersión de opiniones; la moda refleja que el valor 4 (de acuerdo) es el que más repeticiones tiene, siendo el mismo valor que muestra la mediana. (Ver Cuadro 23J y Gráfico 23J)

El personal bajo mi dependencia participa en el establecimiento de las metas que deben alcanzarse.

El 83% afirma que el personal bajo su dependencia si participa en el establecimiento de las metas que deben alcanzarse, mientras que el 11% no está de acuerdo y otro 6% prefirió no opinar. La desviación típica asciende a 0.83 y la media a 3.89, siendo que la moda refleja que el valor 4 (de acuerdo) es el de mayor incidencia y que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor según refleja la mediana. (Ver Cuadro 24J y Gráfico 24J)

El trabajo que desarrolla el personal bajo mi dependencia, le permite a cada uno monitorear su propio progreso en el logro de sus metas.

El 91% sostiene que el personal bajo su dependencia si le permite a cada uno monitorear su propio progreso en el logro de sus metas frente a un 6% de indiferentes y aquellos que no están de acuerdo apenas alcanzan un 3%. Con una desviación típica de 0.71 sobre la media de 4.03. La mediana refleja que la mitad de los encuestados se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo), la moda refleja que el valor con mayor incidencia es el mismo, existe entonces una baja dispersión de criterios. (Ver Cuadro 25J y Gráfico 25J)

Cuando el personal bajo mi dependencia realiza esfuerzo máximo en el trabajo es reconocido en las evaluaciones de desempeño.

El 86% tiene una actitud favorable hacia la afirmación, mientras que un 11 % no se identifica con la misma. Los indiferentes suman un 3%. Con una media de 4.20 y una desviación típica de 1.05 lo que significa que existe alta dispersión de criterios. La mitad de los sujetos tienden a ubicarse por encima del valor 4 (de acuerdo) y el restante se ubica por debajo. El valor con mayor incidencia es 5 (totalmente de acuerdo), tal como muestra la moda. (Ver Cuadro 26J y Gráfico 26J)

El sistema de evaluación de desempeño es justo y objetivo.

Se observa que el 69% comentó estar de acuerdo con que el sistema de evaluación es justo y objetivo, los que prefirieron no opinar llegan a un 17% y el 14% comentó que no es así y . La mediana refleja que la mitad de las opiniones se encuentran por encima del valor 4 (de acuerdo) y éste también

es el valor que más se repite. La desviación típica es 0.87 de una media de 3.66. (Ver Cuadro 27J y Gráfico 27J)

Cuando el personal bajo mi dependencia consigue una buena evaluación de desempeño obtiene recompensas organizacionales.

El 60% de las opiniones dicen que el personal bajo su dependencia obtiene recompensas organizacionales por una buena evaluación de desempeño, el 23% no está de acuerdo con la afirmación y los indiferentes llegan al 17 % y se tiene una media de 3.54 con una desviación de 1.04, lo cual refleja una alta dispersión de criterios. La mayoría de las opiniones están por encima del valor 4 (de acuerdo), tal como reflejan la mediana y la moda refleja que es el mismo valor el cual se repite más. (Ver Cuadro 28J y Gráfico 28J)

La antigüedad y los favores personales, son criterios que se recompensan y no así el desempeño.

De los encuestados 91% afirman que están en desacuerdo con que se recompensen la antigüedad y los favores personales, sólo un 6% está de acuerdo mientras que los indiferentes suman un 3%. La media alcanza a 1.83 y la desviación típica llega a 0.75 lo cual indica una baja dispersión de criterios, la moda refleja que el valor con mayor repetición es el de 2 (en desacuerdo) y la mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor. (Ver Cuadro 29J y Gráfico 29J)

Cuando el personal bajo mi dependencia es recompensado, los premios le son personalmente atractivos.

El 46% sostiene estar en desacuerdo con la afirmación, con un 34% de indiferentes y un 20% que está de acuerdo. Con una desviación típica de

1.03 de la media de 2.63, existiendo así una moderada dispersión de opiniones. El valor que más se repite, según la moda es de 3 (sin opinión), a su vez la mitad de las opiniones se encuentran por encima del mismo valor conforme refleja la mediana. (Ver Cuadro 30J y Gráfico 30J)

Las recompensas son diseñadas de acuerdo a las necesidades individuales del empleado.

El 51% de las opiniones dicen que las recompensas no son diseñadas de acuerdo a las necesidades individuales del empleado frente a un 26% que está de acuerdo con la afirmación, los indiferentes llegan al 23% y se tiene una media de 2.69 con una desviación de 1.02, lo cual refleja una moderada dispersión de criterios puesto que la mayoría de las opiniones están por encima del valor 2 (en desacuerdo), tal como reflejan la mediana y la moda refleja que es el mismo valor el cual se repite más. (Ver Cuadro 31J y Gráfico 31J)

El trabajo que desempeña el personal bajo mi dependencia le proporciona responsabilidad personal de dar soluciones a problemas.

De los jefes superiores encuestados 89% afirman que están de acuerdo con la afirmación, mientras que un 8% si está en desacuerdo con la misma, por otro lado los diferentes suman sólo un 3%. En promedio las opiniones se ubican en 3.97 asimismo se desvían en 0.86 lo cual indica una baja dispersión de criterios, la moda refleja que el valor con mayor repetición es el de 4 (de acuerdo) y la mediana indica que la mitad de los datos se encuentran por encima del mismo valor. (Ver Cuadro 32J y Gráfico 32J)

El trabajo que desempeña el personal bajo mi dependencia actualmente le proporciona riesgos moderados, es decir situaciones en las que pueda establecer metas desafiantes.

El 60 % se encuentran a favor de la afirmación frente a un 29% que opina que no hay riesgos moderados en trabajo de sus dependientes y un 11% son indiferentes. Con una media de 3.31 y una desviación estándar de 0.99, por otro lado la mediana refleja que la mitad de los datos se encuentra por encima del valor 4 (de acuerdo), además de que el valor con mayor repetición es el mismo. (Ver Cuadro 33J y Gráfico 33J)

Las recompensas (beneficios) que recibe el personal bajo mi dependencia a cambio de sus aportaciones, son equitativas respecto a las de sus compañeros de trabajo.

El 57% tiene una actitud favorable hacia la afirmación, mientras que un 26% no se identifica con la misma. Los indiferentes suman un 17%. Con una media de 3.43 y una desviación típica de 1.01 lo que significa que existe moderada dispersión de criterios. La mitad de los jefes superiores tienden a ubicarse por encima del valor 4 (de acuerdo) y el restante se ubica por debajo. El valor con mayor incidencia es el mismo.

4.13. CONCLUSIONES MARCO PRÁCTICO

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó luego analizar los resultados obtenidos. Las mismas parten del objetivo principal, los objetivos específicos y la operacionalización de variables.

4.13.1. DETERMINAR CUÁLES SON LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según Robbins se tomaron en cuenta los siguientes factores:

4.13.1.1. Trabajo mentalmente desafiante

- ❖ El trabajo que desarrolla el personal administrativo de la U.M.S.A. es mentalmente desafiante porque brinda a los funcionarios la oportunidad de usar sus habilidades, convirtiéndose así en un trabajo con desafíos o retos moderados. Por tanto se convierte en un factor determinante de la satisfacción laboral.

4.13.1.2. Recompensas justas

- ❖ Se puede concluir que las recompensas no son percibidas como justas para el personal, lo que hace que este factor influya en la insatisfacción laboral de los funcionarios.

4.13.1.3. Condiciones favorables de trabajo

- ❖ Se concluye que las condiciones de trabajo son favorables, más en cuanto a equipo y herramientas que en cuanto a los ambientes de trabajo, que al parecer no son totalmente cómodos pero no son inseguros. Este por lo tanto es otro factor que influye en la satisfacción laboral de los funcionarios.

4.13.1.4. Colegas que brinden apoyo

- ❖ La situación refleja que los funcionarios cuentan con compañeros amigables y con superiores inmediatos comprensivos y amigables, cubriendo así la necesidad de interacción social del puesto. Estas características generan satisfacción laboral, en consecuencia el tener colegas que brinden apoyo es un factor determinante para la misma.

4.13.1.5. Compatibilidad personalidad / puesto

- ❖ Se puede concluir que sí existe compatibilidad entre la personalidad y el puesto de los funcionarios ya que todos los jefes superiores dan cuenta de ello, sin embargo esto no asegura que se sientan totalmente satisfechos, puesto que los funcionarios manifestaron que tienen talentos y habilidades para responder a las demandas de otros puestos. Esto podría generar mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño de los mismos, ya que es posible que su personalidad no sea compatible con las vocaciones escogidas. Por esta razón la compatibilidad personalidad / puesto se convierte en un factor determinante de la satisfacción laboral.

Todos los factores anteriormente analizados tienen una directa relación con la satisfacción laboral de los funcionarios, por tanto son determinantes.

4.13.2. EVALUAR CUÁL DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SON LOS QUE TIENEN MAYOR INFLUENCIA

- ❖ Todos los factores son determinantes, sin embargo unos tienen mayor incidencia que otros tal como se puede observar en los resultados, por

tanto se concluye que los factores determinantes que tienen mayor influencia sobre la satisfacción laboral en el personal administrativo de la U.M.S.A. son: condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad personalidad / puesto.

4.13.3. ANALIZAR EL EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

4.13.3.1. Ausentismo

- ❖ El personal administrativo no incurre, relativamente, en retrasos en el horario de ingreso a la institución, sin embargo la posición dividida de los jefes superiores no permite generalizar. Pese a este aspecto se concluye que el personal está satisfecho en su trabajo puesto que no incurre en ausentismo, por tanto su desempeño no es afectado por el mismo.

4.13.4. IDENTIFICAR DE QUE MANERA LOS EMPLEADOS EXPRESAN LA INSATISFACCIÓN LABORAL

- ❖ Los funcionarios administrativos de la U.M.S.A. expresan la insatisfacción laboral a través de la lealtad y la expresión, las dos vías constructivas.

4.13.5. ESTABLECER POLÍTICAS MOTIVACIONALES QUE PERMITAN ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

En base a la Integración de Teorías Contemporáneas de Motivación que propone Robbins, se tienen las siguientes conclusiones:

4.13.5.1. Establecimiento de las metas

- ❖ En general se concluye que a través de la teoría del establecimiento de metas el personal administrativo se encuentra motivado porque las metas son bien especificadas, el personal participa en el establecimiento de metas y puede además monitorear su propio progreso.

4.13.5.2. Esfuerzo–Desempeño

- ❖ En conclusión la relación esfuerzo-desempeño es fuente de motivación ya que se consideran los máximos esfuerzos del personal en un sistema de evaluación justo y objetivo.

4.13.5.3. Desempeño–Recompensas y Reforzamiento

- ❖ Se concluye que las recompensas existen pero no en forma económica, ya que consultados los funcionarios, sostuvieron que existen sólo felicitaciones en forma verbal o escrita, además que gran parte no reconoce su existencia. La relación desempeño-recompensa genera relativamente motivación en los funcionarios, reforzando también el buen desempeño así como lo establece la teoría del reforzamiento.

4.13.5.4. Recompensas – metas y la Teoría ERG

- ❖ En conclusión las recompensas no son atractivas para los funcionarios porque éstas no son diseñadas en base a las necesidades individuales de cada uno de ellos.

4.13.5.5. Necesidad de logro

- ❖ En conclusión el trabajo con responsabilidad, retroalimentación y riesgos moderados; son características que prevalecen, por tanto los funcionarios están motivados según la Teoría de Necesidad de Logro.

4.13.5.6. Equidad

- ❖ Sobre la equidad se concluye que no existe una fuerte percepción de equidad lo cual genera poca motivación en los funcionarios, a pesar de que los jefes superiores perciban que si existe equidad en el personal bajo su dependencia.

En general a través de la Integración de las Teorías Contemporáneas de Motivación, se observa que en la mayoría de los aspectos el personal administrativo de U.M.S.A. se siente motivado, pero también están aquellos en los que los funcionarios no se encuentran motivados, que sin duda llevarán a plantear nuevas políticas que partiendo de estas conclusiones lleven a elevar el nivel motivacional del personal.

De esta manera se concluye también que las políticas motivacionales aplicadas al personal administrativo tienen un efecto directo sobre la satisfacción laboral; ya que esta situación se refleja al encontrar un mismo nivel de ambas variables, esto se demuestra en la prueba de hipótesis.

4.14. PRUEBA DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en la presente investigación es la siguiente:

“Las actuales políticas o mecanismos motivacionales condicionan la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la U.M.S.A.”

A partir del objetivo principal de esta investigación se definieron los objetivos específicos de los cuales se procedió a realizar la operacionalización de variables, a través de ésta se pretendió alcanzar los mencionados objetivos, teniendo como producto a las dos encuestas previstas para personal subalterno y para jefes superiores jerárquicos de la U.M.S.A.

La encuesta está dividida en cinco partes correspondientes a los cinco objetivos específicos. La primera parte comprendida por las preguntas 1 a la 8, mide el nivel de satisfacción laboral, en base a sus factores. De la misma forma la quinta y última parte comprendida por las preguntas 20 a la 31 mide el nivel de motivación de los funcionarios en base a la Integración de Teorías Contemporáneas de la Motivación.

Luego de difundir las encuestas y obtener resultados de las mismas es necesario establecer que si las actuales políticas o mecanismos motivacionales condicionan la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la U.M.S.A, significa que el nivel de motivación hallado en los resultados debe ser igual al nivel de satisfacción laboral, esto por la relación definida entre ambas variables. Si el nivel de motivación fuera alto o bajo, el nivel de satisfacción laboral debe reflejar el mismo resultado. De esta manera se probará que la motivación condiciona la satisfacción laboral; sin perder de vista que la presente investigación es descriptiva por lo que en primera instancia se miden las variables cada una en forma independiente.

Una vez aclarada la situación, se estableció para las políticas motivacionales actuales una ponderación de 60 puntos como máximo en caso de que todas las respuestas de los encuestados hubieran elegido la puntuación 5 (totalmente de acuerdo) de la escala Likert en todas las afirmaciones. De igual forma y tomando como base la misma escala se

definieron cinco niveles de puntuación, en los cuales se ubicó a los encuestados para medir el nivel de motivación.

De 159 funcionarios subalternos se obtuvo los siguientes resultados:

CUADRO A
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
U.M.S.A.

Puntaje Motivación (Rango)	Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 – 12	1	Muy desfavorable	0	0,0	0,0
13 – 24	2	Desfavorable	3	1,9	1,9
25 – 36	3	Regular	55	34,6	36,5
37 – 48	4	Favorable	97	61,0	97,5
49 – 60	5	Muy favorable	4	2,5	100,0
	Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,64	0,045	4,00	4,00	0,57	0,32	2	5

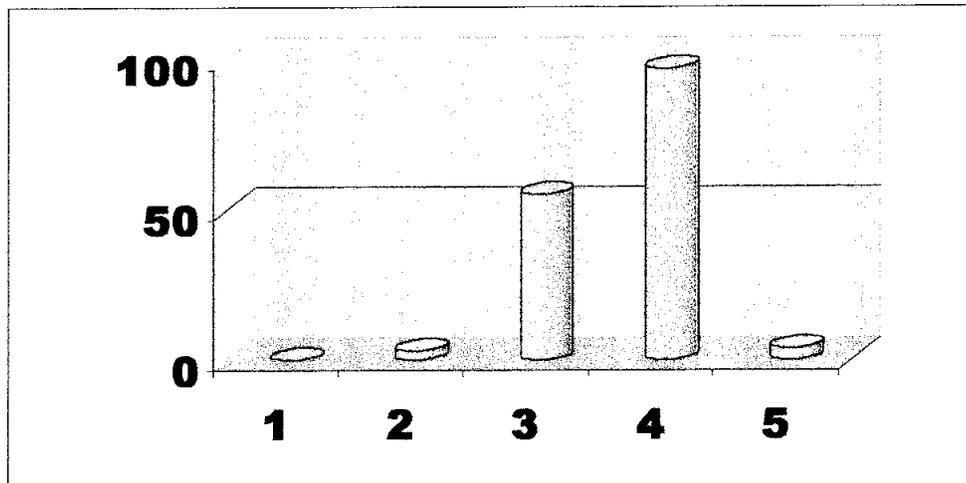
La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.01, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,973 df = 158

Como puede apreciarse el valor que más se repitió fue de 4 (favorable), esto es en el rango de 37 a 48 puntos sobre 60 puntos, esto se ve reflejado en la moda. La mitad de las puntuaciones están por encima del valor 4 (favorable). En promedio las puntuaciones se encuentran en 3.64. Asimismo se desvían de 3.64 en 0.57 unidades de la escala. Ninguna persona se ubica en el valor 1(muy desfavorable). Las puntuaciones tienden a situarse en valores medios o elevados. Gráficamente se puede observar de la siguiente forma:

GRÁFICO A
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.



Se definió para la satisfacción laboral una ponderación de 40 puntos como máximo en caso de que todas las respuestas de los encuestados hubieran elegido la puntuación 5 (totalmente de acuerdo) de la escala Likert en todas las afirmaciones. De igual forma y tomando como base la misma escala se definieron cinco niveles de puntuación, en los cuales se ubicó a los encuestados para medir el nivel de satisfacción laboral. De 159 funcionarios subalternos se obtuvo los siguientes resultados:

CUADRO B
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.

Puntaje Satisfacción Laboral (Rango)	Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 - 8	1	Muy desfavorable	0	0,0	0,0
9 - 16	2	Desfavorable	2	1,3	1,3
17 - 24	3	Regular	41	25,8	27,0
25 - 32	4	Favorable	93	58,5	85,5
33 - 40	5	Muy favorable	23	14,5	100,0
	Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,86	0,052	4,00	4,00	0,66	0,44	2	5

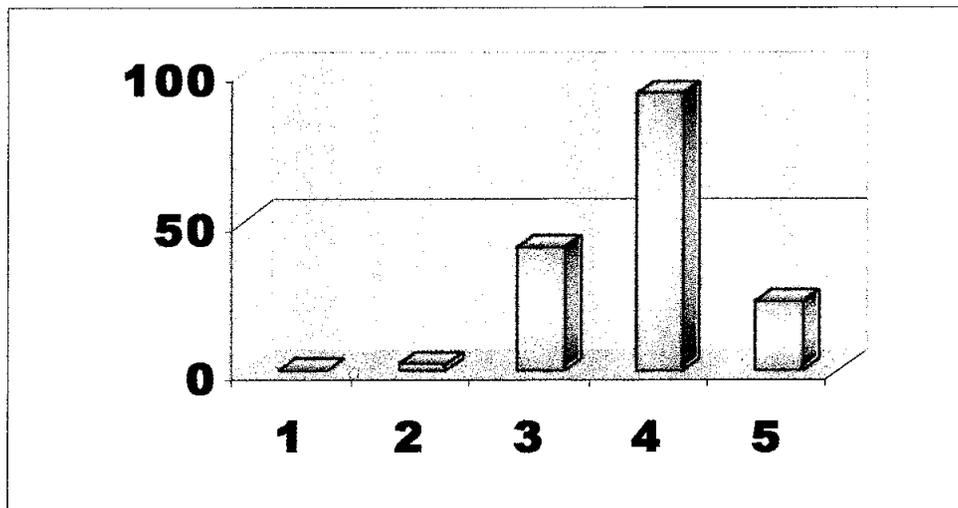
La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.01, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,975 df = 158

Como puede apreciarse el valor que más se repitió fue de 4 (favorable), esto es en el rango de 25 a 31 puntos sobre 40 puntos, esto se ve reflejado en la moda. La mitad de las puntuaciones están por encima del valor 4 (favorable). En promedio las puntuaciones se ubican en 3.84. Asimismo se desvían de 3.64 en 0.66 unidades de la escala. Ninguna persona se ubica en el valor 1(muy desfavorable). Las puntuaciones tienden a situarse en valores medios o elevados. Gráficamente se puede observar de la siguiente forma:

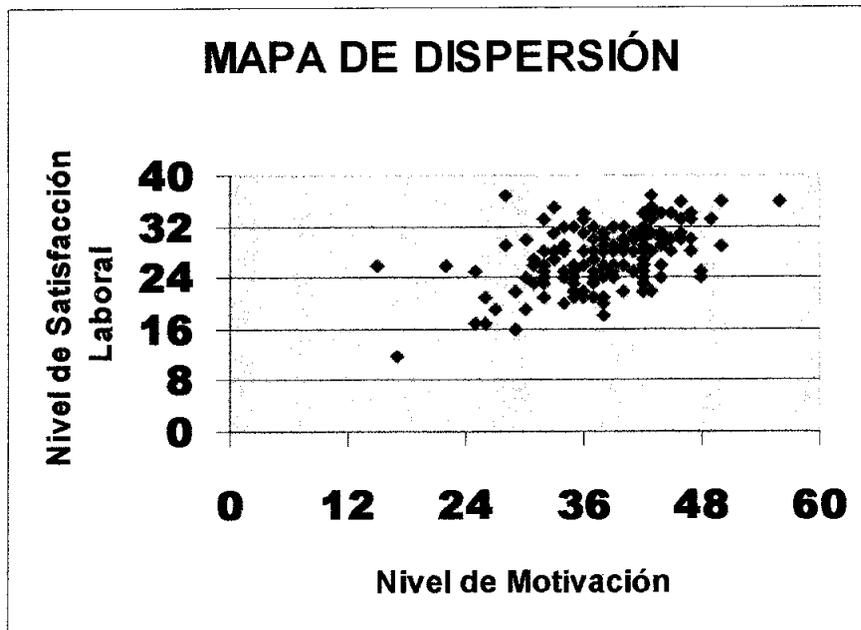
GRÁFICO B
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.



Por lo anteriormente expuesto se comprueba la hipótesis de investigación planteada, sin embargo también es posible establecer la

relación de ambas variables, tanto independiente como dependiente, por medio de la regresión lineal que estima el efecto de una variable sobre otra⁸⁰

Por medio de la aplicación de aplicaciones estadísticas, se obtiene la regresión lineal en el gráfico de dispersión que es mucho más claro:



Como se observa existe una correlación positiva muy fuerte, la tendencia es ascendente es decir altas puntuaciones en X y altas puntuaciones en Y. Esto prueba que las políticas motivacionales condicionan el nivel de satisfacción laboral.

⁸⁰ HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición, México 2003, Pag. 534

PROPUESTA

5.1. INTRODUCCIÓN

A través de la investigación realizada se ha logrado identificar que en el personal administrativo de la U.M.S.A. existe un nivel favorable de motivación, sin embargo es necesario lograr que el personal se sienta mucho más motivado y por ende más satisfecho en su trabajo.

Se plantea programas de motivación aplicables con base en las teorías que forman parte de la Integración de las Teorías Contemporáneas de Motivación. Todas tienen un punto de vista sistémico que permite identificar con facilidad los componentes de cada programa y que en su mayoría incluyen recompensas que no son necesariamente económicas, teniendo en cuenta el presupuesto con el que cuenta la U.M.S.A.

5.2. OBJETIVO

El objetivo de la presente propuesta es elevar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la U.M.S.A. por medio de la motivación. La consecuencia será contar con personal mucho más satisfecho en su trabajo.

5.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.3.1. TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS

Los resultados de la investigación muestran que por medio de la teoría del establecimiento de las metas el personal se siente motivado, pero no muy lejos se encuentran aquellos funcionarios que no lo están. Esto quiere decir

que es necesario definir la forma cómo elevar el nivel de motivación en unos y generar motivación en otros. Para lograr esto, dentro de algunos programas de motivación se encuentra la Administración por Objetivos (APO), que según Robbins hace posible el operacionalizar la teoría del establecimiento de las metas.

La Administración por Objetivos (APO) convierte todos los objetivos organizacionales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Hace operativo el concepto de los objetivos mediante la planeación de un proceso por el cual los objetivos se pasan a través de la organización. El resultado es una jerarquía de objetivos que une los objetivos de un nivel con los del siguiente. Y para el empleado individual, la APO proporciona objetivos específicos de desempeño personal.

En este sentido es necesario enfatizar metas tangibles, verificables y medibles que se establezcan de manera participativa. Utilizando las metas para motivar al personal en lugar de controlarlo. Los objetivos a ser alcanzados no deben ser establecidos unilateralmente por los jefes y luego asignados a los subordinados. Se remplaza las metas impuestas con metas determinadas de manera participativa. El jefe superior jerárquico y el subordinado escogen en conjunto las metas y quedan de acuerdo en la forma en que serán medidas.

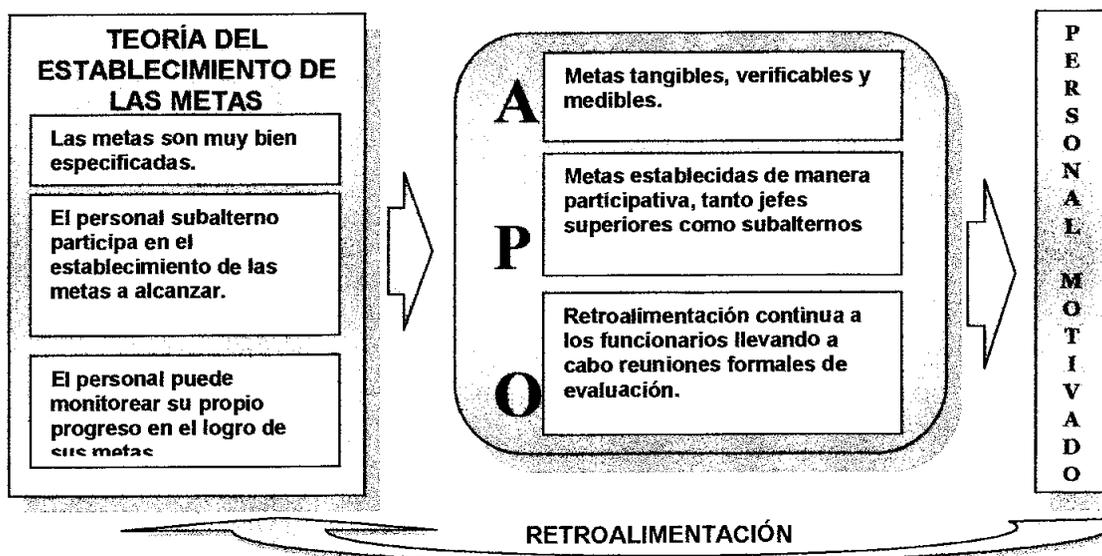
Cada objetivo tiene un período específico en el cual debe ser terminado. Pudiendo ser este período de tres meses, seis meses o un año. De esta manera los jefes superiores jerárquicos y los subordinados tienen objetivos específicos y estipulan períodos en los cuales los llevarán a cabo.

La retroalimentación sobre el desempeño es otro aspecto importante. Se necesita una retroalimentación continua a los funcionarios, por parte de

los jefes superiores, de tal forma que puedan monitorear y corregir sus propias acciones. Esto se puede complementar con evaluaciones superiores periódicas, donde se revise el progreso. Esto se debe aplicar tanto en el nivel de los jefes superiores jerárquicos como en el nivel del personal subalterno.

Es importante además que se lleven a cabo reuniones formales de evaluación, en las cuales los jefes superiores jerárquicos y los subordinados puedan revisar el progreso hacia los objetivos y se pueda proporcionar más retroalimentación.

Por medio de un enfoque sistémico se puede decir que el insumo son aquellas políticas más importantes establecidas por la teoría del establecimiento de las metas, con las que a través de un programa de administración por objetivos (proceso) se obtiene un producto, que viene a ser personal motivado. De este producto se generará nueva información que servirá para alimentar el sistema teniendo como entorno a las normas que rigen el funcionamiento de la U.M.S.A. Gráficamente se muestra de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia, con base en Programas propuestos por Robbins en "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México 1999.

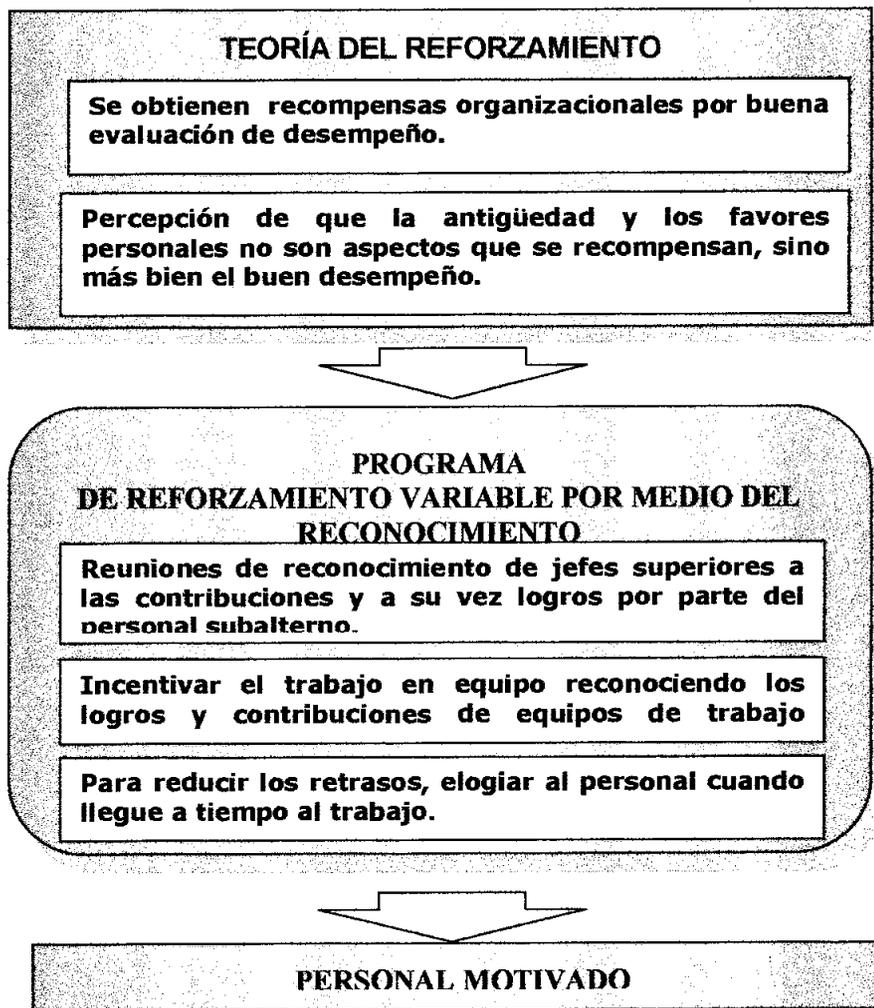
5.3.2. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Para la teoría del reforzamiento al recompensar un comportamiento con un reconocimiento inmediato, es muy probable que éste se repita. Para el caso de la U.M.S.A. un programa de reforzamiento económico sería poco probable por no contar con el presupuesto necesario. Sin embargo existen otros reforzadores no económicos que pueden de igual forma elevar el nivel de motivación en el personal administrativo. Según los resultados obtenidos de la investigación, no existe una clara percepción por parte del personal subalterno respecto a las recompensas, sólo mencionaron algunas felicitaciones en forma verbal y otras en forma escrita como una nota por ejemplo.

Sería muy importante establecer un programa de reforzamiento intermitente variable. Esto significa que los jefes superiores jerárquicos deben reforzar el comportamiento deseado con la frecuencia suficiente para hacer que valga la pena que se repita. Para que la satisfacción en el personal administrativo sea estable o de frecuencia alta, el programa de reforzamiento además de intermitente debe ser variable, esto quiere decir que las recompensas sean distribuidas en el tiempo de manera que no sean predecibles (no dadas en intervalos de tiempo fijo); esta situación hará que el personal subalterno tienda a estar más alerta, por la existencia del factor sorpresa.

Reforzar el comportamiento para lograr motivar al personal es una opción que puede lograrse a través del reconocimiento de los funcionarios. Los jefes superiores jerárquicos pueden, en algunas reuniones, felicitar en privado o en público los logros de un buen desempeño por parte del personal bajo su dependencia. Además un buen incentivo para el trabajo en equipo sería reconocer los logros y contribuciones de equipos de trabajo exitosos.

Incluso para reducir el nivel de retrasos el jefe superior jerárquico podría elogiar al personal cada vez que éste llegue a tiempo a su trabajo. Desde un punto de vista sistémico, el insumo son aquellas políticas más importantes establecidas por la teoría del reforzamiento, con las que a través de un programa de reforzamiento intermitente variable por medio del reconocimiento (proceso) se obtiene un producto, que es contar con un personal mucho más motivado. De este producto se generará nueva información que servirá para alimentar el sistema teniendo como entorno a las normas que rigen el funcionamiento de la U.M.S.A. Gráficamente se muestra de la siguiente manera:



R
E
T
R
O
A
L
I
M
E
N
T
A
C
I
O
N

Fuente: Elaboración propia, con base en Programas propuestos por Robbins en "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México 1999.

5.3.3. LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND Y LA TEORÍA ERG

Dentro de la Teoría de las Necesidades de McClelland, específicamente la necesidad de logro, el personal se siente motivado si tiene en el trabajo responsabilidad personal de dar solución a problemas y si además existen riesgos moderados, es decir situaciones en las que pueda establecer metas desafiantes. Por los resultados obtenidos en la investigación, se sabe que existe motivación en el personal según esta teoría; sin embargo el propósito de esta propuesta es elevar el nivel de motivación en ellos. Esto significa que es importante lograr que el personal se encuentre involucrado con las decisiones que se tomen.

El involucramiento de los funcionarios significa un proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la institución. Al involucrar a los funcionarios en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los funcionarios se sentirán más motivados, más comprometidos con la institución, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Para que el personal administrativo de la U.M.S.A. se involucre, es posible utilizar un programa de gerencia participativa, en cual los subordinados compartan realmente con sus jefes superiores inmediatos un grado significativo de poder en la toma de decisiones.

Esto puede aplicarse en departamentos en los que existan las siguientes condiciones: tiempo adecuado para participar, los temas en los cuales los funcionarios se involucren deben ser relevantes para sus intereses, los funcionarios tengan la capacidad (inteligencia, conocimiento técnico, habilidades de comunicación) para participar y una cultura que

apoye la participación del empleado. De esta manera se permite que contribuyan los que saben más.

Ya que es necesario consultar entre gente de otros departamentos y divisiones, se podría trabajar en equipos, comités o reuniones de grupo para resolver temas que afecten en conjunto.

Se podrían tomar mejores decisiones por el compromiso adquirido al participar en la toma de decisiones. El trabajo para los funcionarios administrativos será mucho más interesante y tendrá más significado.

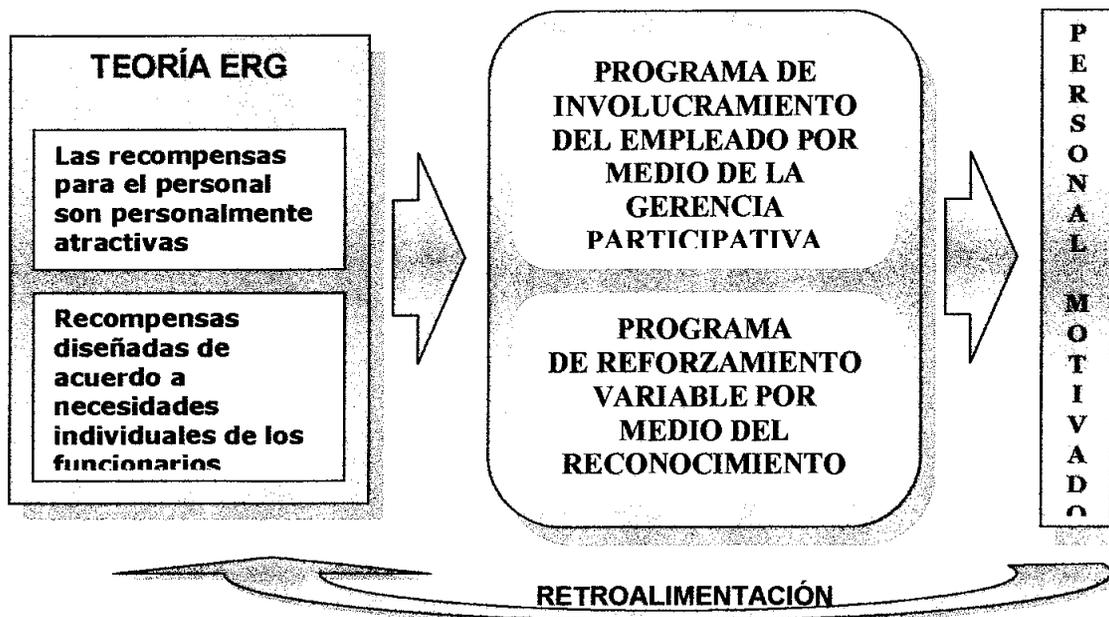
Según el enfoque sistémico se puede observar que el insumo son las políticas necesarias de motivación para la Teoría de las Necesidades de McClelland, las mismas por medio de un programa de involucramiento de los funcionarios (proceso), se obtendrá como resultado personal mucho más motivado; tal como se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia, con base en Programas propuestos por Robbins en "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México 1999.

El involucramiento del personal significa que la oportunidad de tomar y poner en práctica decisiones y luego verlas funcionar, puede ayudar a satisfacer necesidades de responsabilidad, logro, reconocimiento e incrementar la autoestima del empleado. La participación del personal subalterno, por tanto, es compatible también con la Teoría ERG.

Se podría recompensar, por medio del reconocimiento, tratándose de satisfacer las necesidades de crecimiento de cada uno de ellos, ya que serán partícipes del logro de los objetivos. De manera que alcanzar el reconocimiento se tornará personalmente atractivo para ellos.



Fuente: Elaboración propia, con base en Programas propuestos por Robbins en "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México 1999.

5.3.4. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La primera relación dentro la teoría de las expectativas es la de Esfuerzo-Desempeño. Por los resultado obtenidos en la investigación, ésta relación estaría generando motivación, sin embargo no se puede generalizar. Uno de los principales problemas de la evaluación del desempeño,

manifestado por algunos jefes superiores, fue precisamente que el formulario utilizado se encuentra desactualizado y que por tanto no refleja con precisión las tareas que en cada cargo se exige al personal. Sería muy favorable actualizar constantemente el formulario de evaluación del desempeño, conforme se modifique el manual de organización y funciones. De esta forma el sistema de evaluación de desempeño sería percibido mucho más justo y objetivo.

Una segunda relación importante es la de Desempeño-Recompensas, que se encuentra totalmente ligada a la Teoría del Reforzamiento, por medio de la cual se propuso un programa de reforzamiento variable por medio del reconocimiento. Sin duda éste también contribuye, según las expectativas, a elevar el nivel de motivación en el personal.

La tercera y última relación es la de Recompensas-Metas, la cual tiene mucha afinidad con la Teoría ERG, que anteriormente se propuso gerencia participativa y el reconocimiento.

Es importante señalar que la Integración de Teorías Contemporáneas tiene como base a la Teoría de las Expectativas, por esta razón al sugerir programas para otras teorías contribuyen, al mismo tiempo, a que por medio de las expectativas se pueda elevar el nivel de motivación en el personal administrativo de la U.M.S.A.

Sería ideal aplicar un programa de paga variable, esto quiere decir que en lugar de pagar a una persona sólo por el tiempo en el trabajo o por su antigüedad, una porción del salario del empleado está basado en alguna medida individual u organizacional de desempeño. La paga variable fluctuará de arriba abajo con la medición del desempeño del personal administrativo. Y es esta fluctuación la que hace atractivo a este programa ya que reconocen

la contribución en lugar de ser un simple derecho, no es por tanto un bono o una prima fija, porque depende del nivel de desempeño de los funcionarios.

Podría preverse en el presupuesto un determinado monto de dinero anual para recompensar a aquéllos jefes y personal subalterno que hayan obtenido una puntuación muy sobresaliente en su evaluación del desempeño, si éstos fueran muchos se priorizaría a los primeros cinco puntajes altos en cada nivel.

Con este programa se lograría que los funcionarios perciban una fuerte relación entre su desempeño y los premios que pueden recibir, así se maximizaría la motivación en ellos. Si no se premia el desempeño (sin tomar en cuenta la antigüedad o el título del puesto) los funcionarios irán reduciendo sus esfuerzos.

5.3.5. TEORÍA DE LA EQUIDAD

No existe una fuerte percepción de equidad entre el personal administrativo, según los resultados de la investigación, lo cual genera poca motivación. Podría realizarse un análisis y valoración de cargos, donde sería muy importante determinar el número de habilidades que cada cargo requiere y la dificultad de las mismas; esto con el fin de poder identificar aquellos puestos en los que se debería reasignar las tareas conforme a la compensación económica asignada. Las habilidades pueden proporcionar criterios más justos para determinar el salario que factores como la antigüedad o el título del puesto.

5.3.6. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA

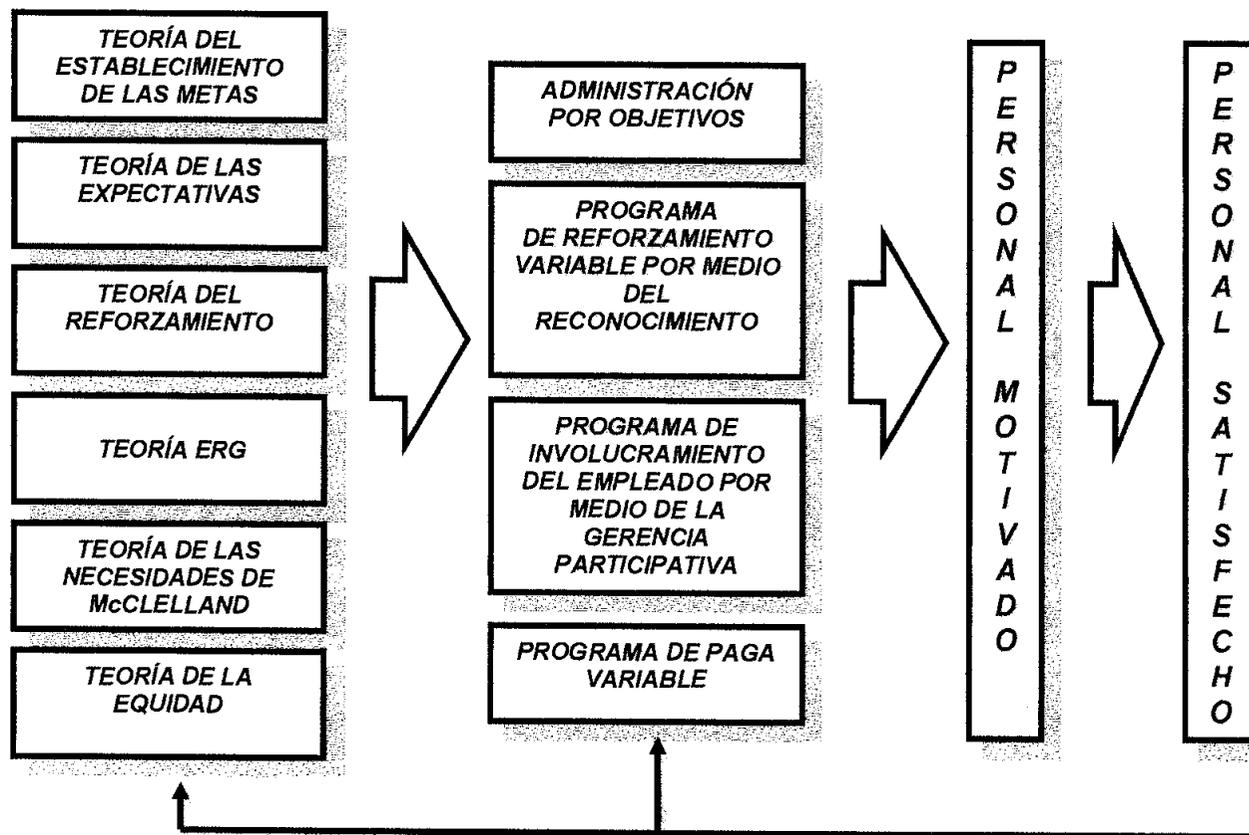
Los programas propuestos abarcan a todo el personal administrativo además de los jefes superiores jerárquicos de la U.M.S.A., la planeación y dirección estarían a cargo del Departamento de Recursos Humanos Administrativos. La ejecución necesariamente requiere que en un principio los jefes superiores asuman el papel crucial que deben desempeñar; teniendo conocimiento de los programas y los resultados que se pueden lograr, como mejorar el buen desempeño por la motivación, se procedería a la ejecución misma con el personal subalterno. Obviamente, pueden elegirse uno o todos los programas a la vez, pero lo ideal es realizar una prueba (en un departamento o en todos ellos) de la cual como cualquier proceso sistémico proporcionará nueva información que con los resultados enriquecerán el insumo para la siguiente implementación de programas de motivación.



Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA BAJO EL PUNTO DE VISTA SISTÉMICO

ENTORNO: NORMAS QUE RIGEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD



RETROALIMENTACIÓN

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- ❑ La motivación que existe en el personal administrativo de la U.M.S.A. condiciona el nivel de satisfacción laboral, por lo demostrado en la hipótesis de investigación. Esto significa que existe un efecto directo por lo que a mayores niveles de motivación mayor satisfacción laboral y viceversa.
- ❑ Por medio de la presente investigación se llegó a la conclusión que las condiciones favorables de trabajo, un trabajo mentalmente desafiante, las recompensas justas, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre personalidad/puesto son factores que influyen determinadamente en la satisfacción laboral del personal administrativo de la U.M.S.A.
- ❑ De los factores determinantes de la satisfacción tres son considerados por el personal administrativo y por los jefes superiores jerárquicos como los más importantes, estos son: las condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad personalidad/puesto.
- ❑ En cuanto al efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño del personal administrativo, se concluye que las faltas no son frecuentes, más los retrasos en el horario de ingreso tienen una incidencia considerable. Por tanto no es posible afirmar que no exista ausentismo, ya que éste significa el tiempo que dura la ausencia de los empleados por cualquier motivo; esto muestra que no todo el personal administrativo se siente satisfecho en su trabajo.
- ❑ Se concluye que el personal administrativo utiliza a la expresión y la lealtad como vías para manifestar insatisfacción laboral.

- ❑ La salud y seguridad de los funcionarios son aspectos a los que no se les presta toda la importancia que merecen, ya que no todos trabajan en ambientes adecuados y con herramientas y equipo adecuado. Esto sin duda alguna contribuye a desarrollar lesiones por tensión repetitiva, es decir desordenes traumáticos acumulativos. Esto quiere decir que no hay una completa adaptación del ambiente al individuo, es decir no hay ergonomía.

- ❑ La distribución de funciones y/o tareas no es equitativa, ya que existen algunos cargos en los que existe sobrecarga de trabajo, por tanto no existe una adecuada definición de deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo ni un claro planteamiento de tareas requeridas, conocimientos y habilidades necesarios para llevarlos a cabo. Esto indica que hay ausencia de un análisis de puestos de trabajo.

- ❑ No se puede generalizar y señalar que el sistema de evaluación del desempeño sea justo y objetivo, ya que los formularios de evaluación del desempeño no están actualizados y no miden a cabalidad las habilidades que actualmente desempeñan los funcionarios. No existe además una difusión adecuada de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño ni de los estándares evaluados. Por tanto el sistema de evaluación del desempeño no está contribuyendo como debiera al logro de las metas organizacionales porque no está desarrollando funcionarios productivos.

- ❑ El sistema de ascensos o promociones dentro la universidad no está satisfaciendo completamente las necesidades del personal administrativo de la U.M.S.A., en éste tampoco se perciben oportunidades igualitarias. Esto porque la mayoría afirma poder asumir las exigencias de otros puestos.

- ❑ El sistema de recompensas no paga las demandas reales de trabajo ni el nivel de habilidad que se requiere ni es compatible con los estándares de salario de la comunidad. Los funcionarios intercambian trabajo por recompensas, sin embargo la institución también busca la justicia y compensa según las habilidades requeridas y las condiciones en las que trabaja actualmente, lo cual lleva a la necesidad de hacer un análisis de puestos.

- ❑ El hecho de que se genere toma de riesgos en los funcionarios (por tener responsabilidad personal de dar solución a problemas y porque pueden establecer metas desafiantes en el trabajo que desarrollan), que exista orientación a los resultados y al detalle (metas especificadas y retroalimentación autogenerada), que no exista mucha rotación sino que hayan sugerencias y resolución de problemas (expresión y lealtad), una poca orientación a las personas (baja percepción de equidad, además no todos participan en el establecimiento de metas o decisiones que les afecten) y poca orientación a los equipos, son en realidad algunas características de la cultura organizacional de la U.M.S.A. y que definitivamente moldean las actitudes y el comportamiento de los funcionarios y además afectan el desempeño y satisfacción de los mismos. Por tanto la cultura organizacional es un aspecto de mucha importancia que merece mayor atención.

- ❑ En algunos aspectos tales como la falta de reconocimiento por parte de los jefes superiores hacia los funcionarios o el hecho de que no todos sepan con claridad aspectos de su evaluación del desempeño, denota que no existe una comunicación efectiva.

RECOMENDACIONES

- ❑ Por la hipótesis demostrada, una recomendación es que para elevar la satisfacción laboral se debe elevar primero el nivel motivacional, en este sentido la propuesta de la presente investigación tiene tal propósito.
- ❑ Se recomienda que los mayores esfuerzos para elevar el nivel de satisfacción laboral se orienten a los tres factores determinantes más importantes para el personal administrativo de la U.M.S.A.
- ❑ Incentivar la puntualidad del personal por medio del reforzamiento variable, por medio del reconocimiento lograr que se genere el comportamiento deseado.
- ❑ Por ser la lealtad y la expresión vías de demostración de la insatisfacción laboral de los funcionarios, es muy importante incentivar este comportamiento puesto que es positivo. Realizar reuniones mensuales o bimensuales, para que cada funcionario pueda sugerir, observar o denunciar, ayudaría de gran manera. Sin embargo, lo ideal es que todas las unidades de la universidad adopten estas reuniones que pueden ser muy productivas.
- ❑ Se recomienda realizar un estudio en el cual se pueda determinar el grado de ergonomía existente en dos áreas principales: el ambiente y el mobiliario de oficina. Así mismo establecer el impacto de la falta de equipos modernos y adecuados sobre la productividad de los empleados y su impacto en la eficiencia organizacional.
- ❑ Efectuar un análisis de puestos de trabajo dentro la U.M.S.A., para determinar tres aspectos importantes: primero identificar el número de

tareas que en cada cargo se deben realizar; segundo identificar el conocimiento, habilidades y destrezas que cada puesto requiere, para ver si existe compatibilidad entre el funcionario y el puesto; tercero para ver el valor del puesto en la institución y la administración de las compensaciones.

- ❑ El sistema de evaluación del desempeño debe ser desarrollado e implementado adecuadamente, con estándares de desempeño claros y objetivos para que puedan comprenderse y medirse. Los funcionarios no deben suponer lo que se espera de ellos, deben conocer cómo y qué se evalúa de ellos. Además todos deben conocer el puntaje obtenido en cada evaluación por medio de pláticas con el jefe inmediato superior. Estas medidas tendrán efecto directo sobre el desempeño posterior de los funcionarios.

- ❑ Se recomienda también revisar las políticas bajo las cuales funciona el sistema de ascensos o promociones, puesto éste no satisface completamente a las necesidades del personal administrativo y que además no se percibe como justo y objetivo. Si en el sistema no se encontraran falencias, otra tarea importante es difundir información sobre el funcionamiento del mismo para asegurar que el personal perciba justicia y objetividad.

- ❑ Establecer un sistema de compensación justo, tanto para los funcionarios como para la institución, esto sin duda debe basarse en el análisis de puestos de trabajo.

- ❑ El hecho de que la cultura organizacional tenga una directa relación con el comportamiento de los funcionarios hace que sea muy importante determinar con exactitud aquellos valores compartidos por todo el

personal. Aunque sea descriptiva, se podrá en base a un futuro estudio definir si la actual cultura organizacional se constituye en una ventaja o no y tomar las medidas adecuadas, que obviamente tendrán efecto directo en la satisfacción laboral de los funcionarios.

- Sería de gran utilidad investigar acerca de la comunicación tanto descendente como ascendente y las redes de comunicación existentes en la U.M.S.A., de esta forma se podrá determinar si la comunicación cumple con sus funciones de controlar, motivar, de proporcionar alivio a la expresión emocional y de informar.

BIBLIOGRAFIA

- **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Gestión del Talento Humano”, Editorial McGraw Hill, Primera edición, Colombia 2002.
- **CHIAVENATO IDALBERTO,** “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Nomos S.A., Quinta edición, Colombia 2001.
- **CHIAVENATO IDALBERTO.** “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Editorial McGraw Hill, Cuarta edición, Colombia 1995.
- **COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA.** Publicación: “Semblanzas del Comité Ejecutivo de La Universidad Boliviana, Primera Edición 2001.
- **DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN,** “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera edición, México 2001.
- **DELGADILLO TRIGO FREDY,** “Nuevo Modelo Académico en la Universidad”, Editorial La juventud, La Paz-Bolivia, 1987.
- **DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN UMSA.** “Plan Estratégico de La Universidad Mayor de San Andrés” (1999 – 2004)
- **GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY.** “Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos”, Editorial McGraw Hill. 2001.
- **HERNANDEZ, FERNANDEZ y BAPTISTA,** “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, México 1991.
- **HILL CHARLES W., JONES GARETH R.** “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”, Editorial McGraw Hill, Tercera edición.

- **INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.** Revista AdmiVital. La Paz – Bolivia, 2001.
- **KLINGNER DONALD, NALBADIAN JOHN,** “La Administración de Personal en el Sector Público”, Editorial McGraw Hill, Cuarta edición, México 2002.
- **MINTZBERG, BRIAN QUINN, VOYER.** “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”, Editorial Prentice Hall, Primera edición, México 1997.
- **ROBBINS STEPHEN P.** “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall, Octava edición, México 1999.
- **RODRIGUEZ ESTRADA MAURO,** “Motivación al Trabajo”, Serie: Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V., Segunda edición, México 1998.
- **RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN.** “Administración Moderna de Personal: Relaciones Laborales”, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Segunda edición, México 2000.
- **SILICEO ALFONSO, CASARES DAVID, GONZÁLES JOSÉ LUIS.** “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva”, Editorial McGraw Hill, Primera edición, México 2000.
- **WERTHER WILLIAM, DAVIS KEITH.** “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Editorial McGraw Hill, Quinta edición, México 2000.
- **HEREDIA VARGAS OSCAR.** “El Liderazgo Directivo y la Productividad del Personal Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés, 1995.
- www.siafa.com.ar/notas/nota32/satisfaccionlaboral.htm
- <http://motivaciónlaboral.galeon.com/motivación.htm>

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO SUBALTERNO DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

La presente encuesta tiene fines académicos, se trata de analizar, estudiar y evaluar el efecto, sobre la satisfacción laboral, de las actuales políticas motivacionales aplicadas al personal administrativo de la U. M. S. A. Por tanto se agradece por su cooperación complementando con la información definida.

Cargo o Categoría:

Fecha:

Años de antigüedad:

Edad:

Sexo:

ENCIERRE EN UN CIRCULO LA ALTERNATIVA CON LA QUE USTED ESTE DE ACUERDO

1. Mi trabajo me proporciona variedad de tareas, libertad y una rápida retroalimentación de cómo me estoy desempeñando.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

2. Los sistemas de salario están definidos en base a las demandas del trabajo, el nivel de habilidad que se requiere y los estándares de salario de la comunidad.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

3. Las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

4. Los ambientes de trabajo son cómodos, sin ruido y con luz adecuada para trabajar.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

5. Las instalaciones son limpias, más o menos modernas y, con herramientas y equipo adecuado.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

6. Mis compañeros de trabajo son amigables y cuento con su apoyo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

7. Mi superior inmediato halaga el buen desempeño, escucha nuestras opiniones y muestra interés personal hacia nosotros.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

8. Con las habilidades y talentos que poseo estoy capacitado para responder a las demandas de otro puesto.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

9. Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que las recompensas sean justas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

10. Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que éste sea mentalmente desafiante.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

11. Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es tener colegas que brinden apoyo y jefes comprensivos y amigables.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

12. Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que las condiciones de trabajo sean favorables.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

13. Para mantener una actitud positiva hacia mi trabajo lo más importante es que exista compatibilidad entre mi personalidad y el puesto.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

14. No incurro en faltas ni dejo de asistir al trabajo por ningún motivo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

15. No incurro en retrasos en el horario de ingreso a la institución.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

16. Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo busco inmediatamente un cambio de posición a otra unidad.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

17. Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo sugiero mejoras y pongo en discusión los problemas con los superiores.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

18. Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo espero con optimismo, confiando en que la administración hace lo correcto.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

19. Cuando no me siento satisfecho con algo en el trabajo prefiero hacer lo estrictamente necesario y no esforzarme innecesariamente.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

20. Las metas a alcanzar por cada empleado son muy bien especificadas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

21. Los empleados participamos en el establecimiento de las metas que debemos alcanzar.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

22. Mi trabajo me permite monitorear mi propio progreso en el logro de mis metas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

23. Cuando doy un esfuerzo máximo en mi trabajo es reconocido en mi evaluación de desempeño.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

24. El sistema de evaluación de desempeño es justo y objetivo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

25. Cuando consigo una buena evaluación de desempeño obtengo recompensas organizacionales.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

26. La antigüedad y los favores personales, son criterios que se recompensan y no así el desempeño.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

27. Cuando soy recompensado, los premios me son personalmente muy atractivos.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

28. Las recompensas son diseñadas de acuerdo a las necesidades individuales del empleado.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

29. El trabajo que desempeño actualmente me proporciona responsabilidad personal de dar soluciones a problemas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

30. El trabajo que desempeño actualmente me proporciona riesgos moderados, es decir situaciones en las que pueda establecer metas desafiantes.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

31. Las recompensas (beneficios) que recibo a cambio de mis aportaciones, son equitativas respecto a las de mis compañeros de trabajo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

La presente encuesta tiene fines académicos, se trata de analizar, estudiar y evaluar el efecto, sobre la satisfacción laboral, de las actuales políticas motivacionales aplicadas al personal administrativo de la U. M. S. A. Por tanto se agradece por su cooperación complementando con la información definida.

Cargo o Categoría:

Fecha:

Años de antigüedad:

Edad:

Sexo:

ENCIERRE EN UN CIRCULO LA ALTERNATIVA CON LA QUE USTED ESTE DE ACUERDO

1. El trabajo que se desarrolla actualmente proporciona al personal bajo mi dependencia variedad de tareas, libertad y una rápida retroalimentación de cómo están desempeñándose.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Sin opinión
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

2. Los sistemas de salario están definidos en base a las demandas del trabajo, el nivel de habilidad que se requiere y los estándares de salario de la comunidad.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Sin opinión
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

3. Las decisiones de ascenso del personal bajo mi dependencia se realizan con rectitud y justicia.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Sin opinión
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

4. El personal bajo mi dependencia trabaja en ambientes cómodos, sin ruido y con luz adecuada para desarrollar sus actividades.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Sin opinión
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

5. El personal bajo mi dependencia trabaja en instalaciones limpias, más o menos modernas y, con herramientas y equipo adecuado.

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Sin opinión
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

6. El personal bajo mi dependencia trabaja en un ambiente amigable apoyándose mutuamente.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

7. Halago el buen desempeño del personal bajo mi dependencia, escucho sus opiniones y muestro interés personal en ellos.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

8. El personal bajo mi dependencia posee talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

9. Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que las recompensas sean justas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

10. Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que éste sea mentalmente desafiante.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

11. Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que cuenten con colegas que brinden apoyo y que yo sea comprensivo y amigable.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

12. Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que las condiciones de trabajo sean favorables.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

13. Para que el personal bajo mi dependencia mantenga una actitud positiva hacia su trabajo lo más importante es que exista compatibilidad entre su personalidad y el puesto.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

14. El personal bajo mi dependencia no incurre en faltas ni deja de asistir al trabajo por ningún motivo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

15. El personal bajo mi dependencia no incurre en retrasos en el horario de ingreso a la institución.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

16. Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo busca inmediatamente un cambio de posición a otra unidad.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

17. Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo sugiere mejoras y pone en discusión los problemas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

18. Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo espera con optimismo, confiando en que la administración hace lo correcto.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

19. Cuando el personal bajo mi dependencia no se siente satisfecho con algo en el trabajo prefiere hacer lo estrictamente necesario y no esforzarse innecesariamente.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

20. Las metas a alcanzar por el personal bajo mi dependencia son muy bien especificadas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

21. El personal bajo mi dependencia participa en el establecimiento de las metas que deben alcanzarse.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

22. El trabajo que desarrolla el personal bajo mi dependencia, le permite a cada uno monitorear su propio progreso en el logro de sus metas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

23. Cuando el personal bajo mi dependencia realiza esfuerzo máximo en el trabajo es reconocido en las evaluaciones de desempeño.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

24. El sistema de evaluación de desempeño es justo y objetivo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

25. Cuando el personal bajo mi dependencia consigue una buena evaluación de desempeño obtiene recompensas organizacionales.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

26. La antigüedad y los favores personales, son criterios que se recompensan y no así el desempeño.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

27. Cuando el personal bajo mi dependencia es recompensado, los premios le son personalmente atractivos.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

28. Las recompensas son diseñadas de acuerdo a las necesidades individuales del empleado.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

29. El trabajo que desempeña el personal bajo mi dependencia le proporciona responsabilidad personal de dar soluciones a problemas.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

30. El trabajo que desempeña el personal bajo mi dependencia actualmente le proporciona riesgos moderados, es decir situaciones en las que pueda establecer metas desafiantes.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

31. Las recompensas (beneficios) que recibe el personal bajo mi dependencia a cambio de sus aportaciones, son equitativas respecto a las de sus compañeros de trabajo.

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Sin opinión |
| 4. De acuerdo | 5. Totalmente de acuerdo | |

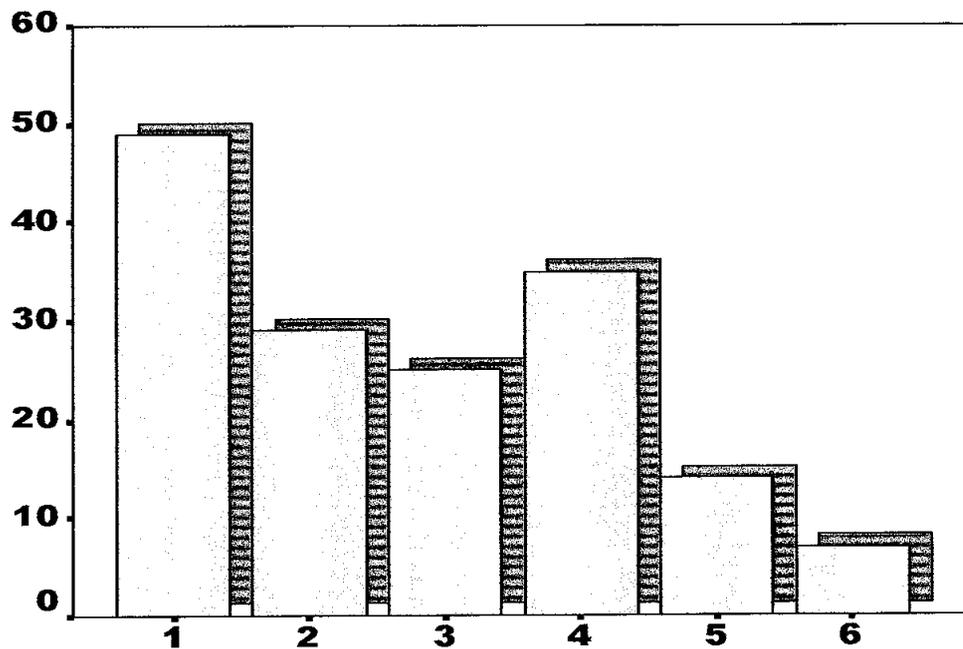
CUADRO 1S
AÑOS DE ANTIGUEDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.

Años de Antigüedad (Rango)	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 – 5	1	49	30,8	30,8
6 – 10	2	29	18,2	49,1
11 – 15	3	25	15,7	64,8
16 – 20	4	35	22,0	86,8
21 – 25	5	14	8,8	95,6
26 - 31	6	7	4,4	100,0
	Total	159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	11,91	0,61	11,00	5	7,67	58,90	1	31

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,994 df = 158

GRÁFICO 1S
AÑOS DE ANTIGUEDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A



CUADRO 2S
EDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE I.A.U.M.S.A.

EDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
21	1	0,6	0,6
24	3	1,9	2,5
25	4	2,5	5,0
26	2	1,3	6,3
27	4	2,5	8,8
28	4	2,5	11,3
29	2	1,3	12,6
30	7	4,4	17,0
31	3	1,9	18,9
32	6	3,8	22,6
33	8	5,0	27,7
34	3	1,9	29,6
35	10	6,3	35,8
36	9	5,7	41,5
37	10	6,3	47,8
38	10	6,3	54,1
39	5	3,1	57,2
40	11	6,9	64,2
41	4	2,5	66,7
42	8	5,0	71,7
43	5	3,1	74,8
44	4	2,5	77,4
45	7	4,4	81,8
46	5	3,1	84,9
47	3	1,9	86,8
48	4	2,5	89,3
49	3	1,9	91,2
50	6	3,8	95,0
51	1	0,6	95,6
52	1	0,6	96,2
53	4	2,5	98,7
54	1	0,6	99,4
57	1	0,6	100,0
Total	159	100,0	

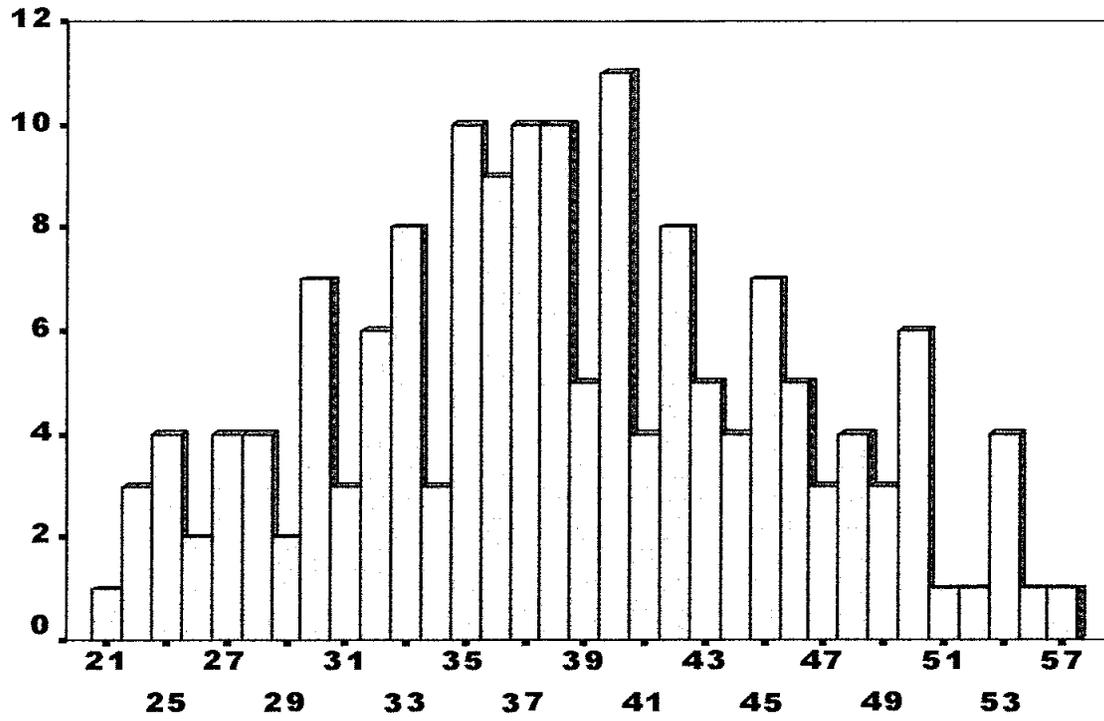
TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	38,27	0,60	38,00	40,00	7,53	56,76	21	57

La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,999 df = 158

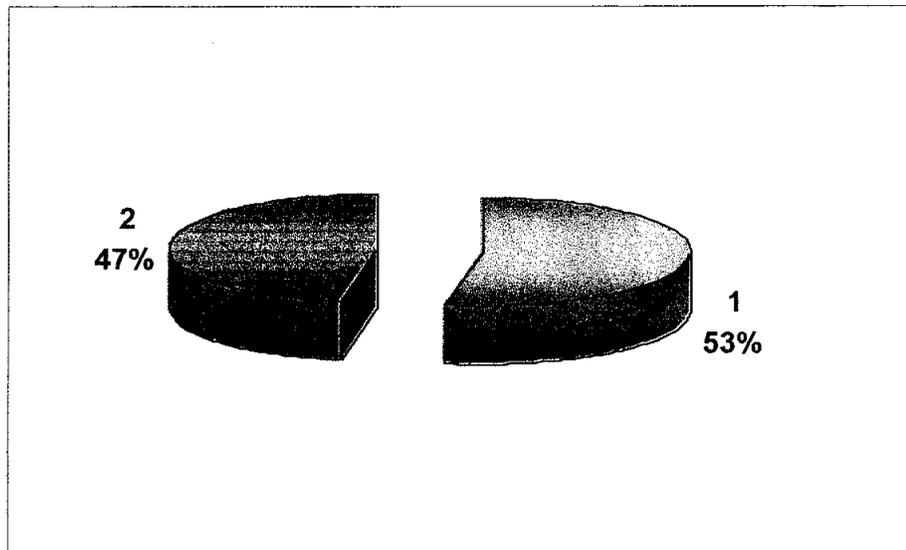
CUADRO 2S
EDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA U.M.S.A.



**CUADRO 3S
RELACIÓN POR SEXO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.**

SEXO	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado %
MASCULINO	1	84	52,8	52,8
FEMENINO	2	75	47,2	100,0
Total		159	100,0	

**CUADRO 3S
RELACIÓN POR SEXO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA U.M.S.A.**



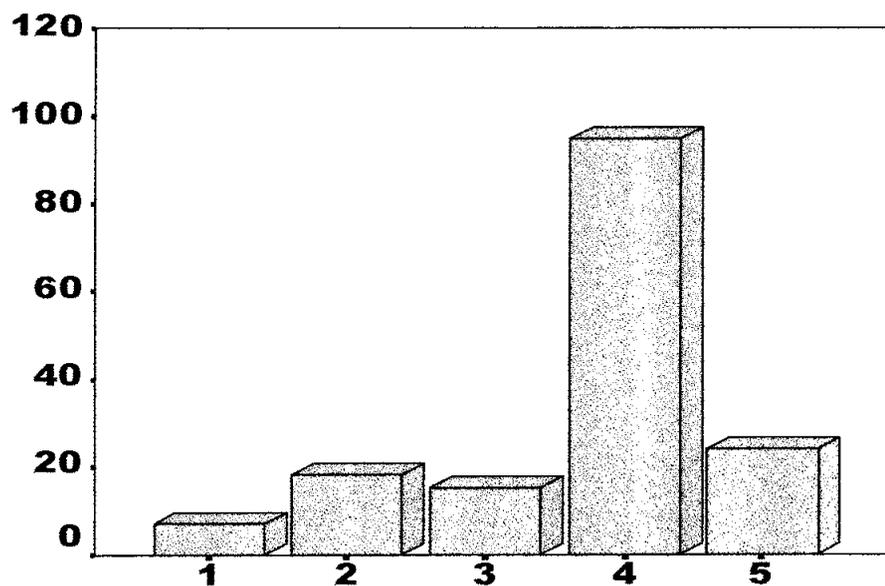
CUADRO 4S
MI TRABAJO ME PROPORCIONA VARIEDAD DE TAREAS, LIBERTAD Y UNA RÁPIDA RETROALIMENTACIÓN DE CÓMO ME ESTOY DESEMPEÑANDO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	7	4,4	4,4
2	En desacuerdo	18	11,3	15,7
3	Sin opinión	15	9,4	25,2
4	De acuerdo	95	59,7	84,9
5	Totalmente de acuerdo	24	15,1	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,70	0,078	4,00	4,00	1,00	1,01	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,981 df = 158

GRÁFICO 4S
MI TRABAJO ME PROPORCIONA VARIEDAD DE TAREAS, LIBERTAD Y UNA RÁPIDA RETROALIMENTACIÓN DE CÓMO ME ESTOY DESEMPEÑANDO



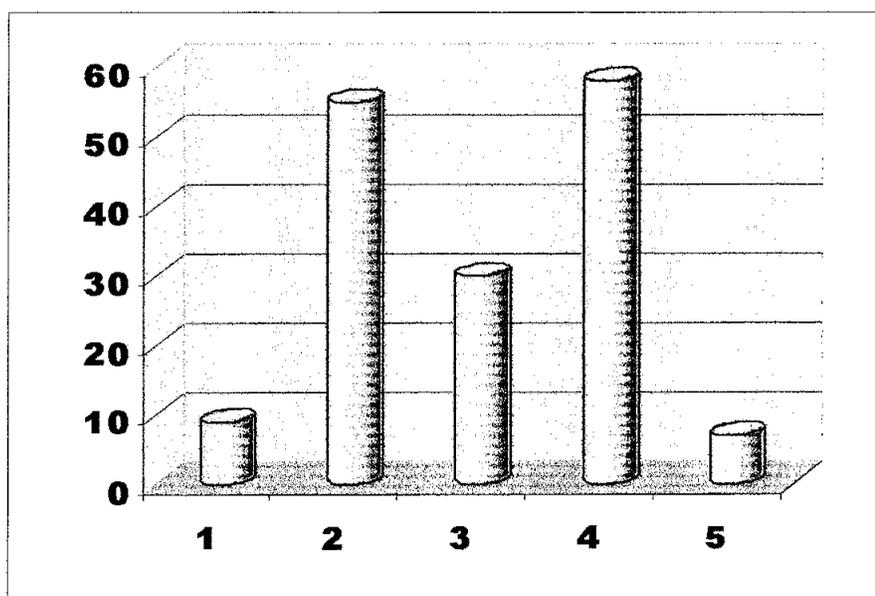
CUADRO 5S
LOS SISTEMAS DE SALARIO ESTÁN DEFINIDOS EN BASE A LAS
DEMANDAS DEL TRABAJO, EL NIVEL DE HABILIDAD QUE SE REQUIERE Y
LOS ESTÁNDARES DE SALARIO DE LA COMUNIDAD

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	9	5,7	5,7
2	En desacuerdo	55	34,6	40,3
3	Sin opinión	30	18,9	59,1
4	De acuerdo	58	36,5	95,6
5	Totalmente de acuerdo	7	4,4	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,99	0,0839	3,00	4,00	1,06	1,12	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,965 df = 158

GRÁFICO 5S
LOS SISTEMAS DE SALARIO ESTÁN DEFINIDOS EN BASE A LAS
DEMANDAS DEL TRABAJO, EL NIVEL DE HABILIDAD QUE SE REQUIERE Y
LOS ESTÁNDARES DE SALARIO DE LA COMUNIDAD



CUADRO 6S

LAS DECISIONES DE ASCENSO SE REALIZAN CON RECTITUD Y JUSTICIA

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	26	16,4	16,4
2	En desacuerdo	62	39,0	55,3
3	Sin opinión	39	24,5	79,9
4	De acuerdo	24	15,1	95,0
5	Totalmente de acuerdo	8	5,0	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,53	0,086	2,00	2,00	1,09	1,19	1	5

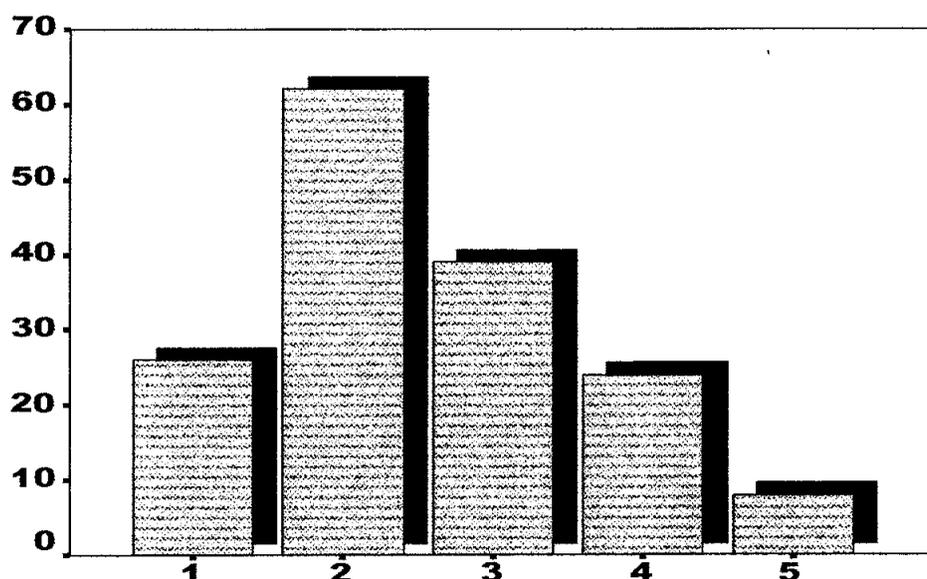
La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,958 df = 158

GRÁFICO 6S

LAS DECISIONES DE ASCENSO SE REALIZAN CON RECTITUD Y JUSTICIA



CUADRO 7S

LOS AMBIENTES DE TRABAJO SON CÓMODOS, SIN RUIDO Y CON LUZ ADECUADA PARA TRABAJAR

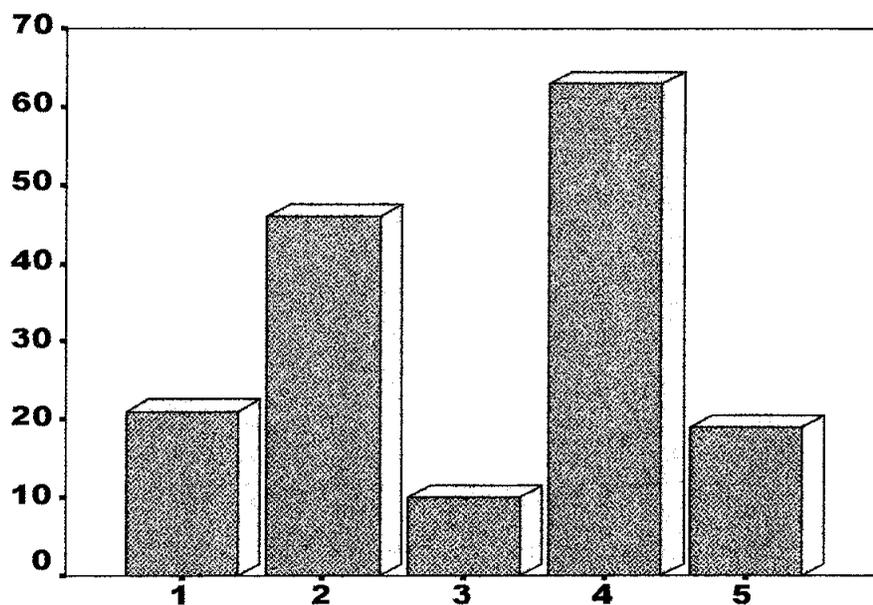
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	21	13,2	13,2
2	En desacuerdo	46	28,9	42,1
3	Sin opinión	10	6,3	48,4
4	De acuerdo	63	39,6	88,1
5	Totalmente de acuerdo	19	11,9	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,08	0,103	4,00	4,00	1,30	1,70	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,986 df = 158

GRÁFICO 7S

LOS AMBIENTES DE TRABAJO SON CÓMODOS, SIN RUIDO Y CON LUZ ADECUADA PARA TRABAJAR



CUADRO 8S

LAS INSTALACIONES SON LIMPIAS, MÁS O MENOS MODERNAS Y, CON HERRAMIENTAS Y EQUIPO ADECUADO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	15	9,4	9,4
2	En desacuerdo	39	24,5	34,0
3	Sin opinión	10	6,3	40,3
4	De acuerdo	81	50,9	91,2
5	Totalmente de acuerdo	14	8,8	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,25	0,095	4,00	4,00	1,20	1,43	1	5

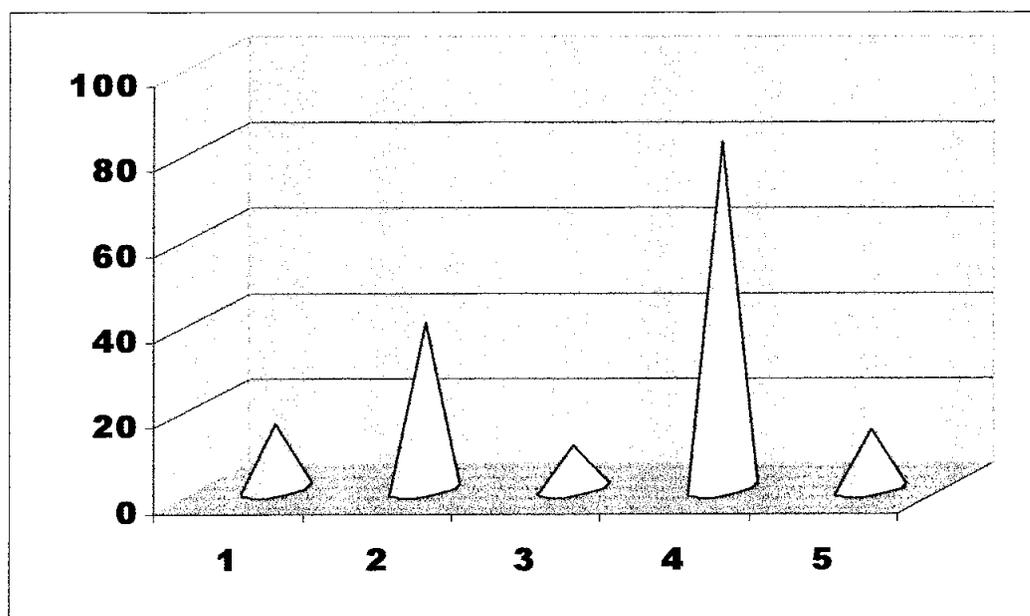
La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,987 df = 158

GRÁFICO 8S

LAS INSTALACIONES SON LIMPIAS, MÁS O MENOS MODERNAS Y, CON HERRAMIENTAS Y EQUIPO ADECUADO



CUADRO 9S

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON AMIGABLES Y CUENTO CON SU APOYO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	1,9	1,9
2	En desacuerdo	8	5,0	6,9
3	Sin opinión	9	5,7	12,6
4	De acuerdo	94	59,1	71,7
5	Totalmente de acuerdo	45	28,3	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	4,07	0,067	4,00	4,00	0,84	0,71	1	5

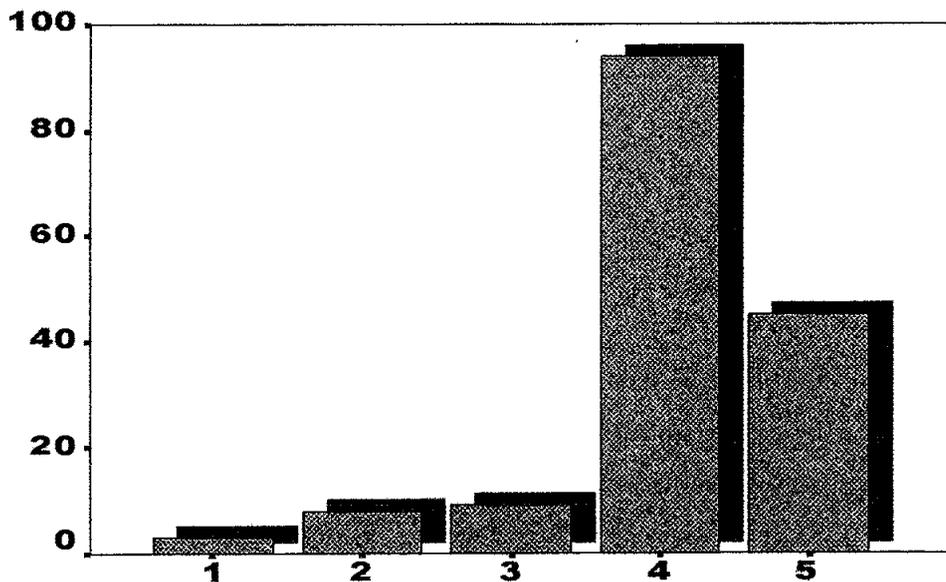
La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,990 df = 158

GRÁFICO 9S

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON AMIGABLES Y CUENTO CON SU APOYO



CUADRO 10S

MI SUPERIOR INMEDIATO HALAGA EL BUEN DESEMPEÑO, ESCUCHA NUESTRAS OPINIONES Y MUESTRA INTERÉS PERSONAL HACIA NOSOTROS

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	12	7,5	7,5
2	En desacuerdo	15	9,4	17,0
3	Sin opinión	29	18,2	35,2
4	De acuerdo	76	47,8	83,0
5	Totalmente de acuerdo	27	17,0	100,0
Total		159	100,0	

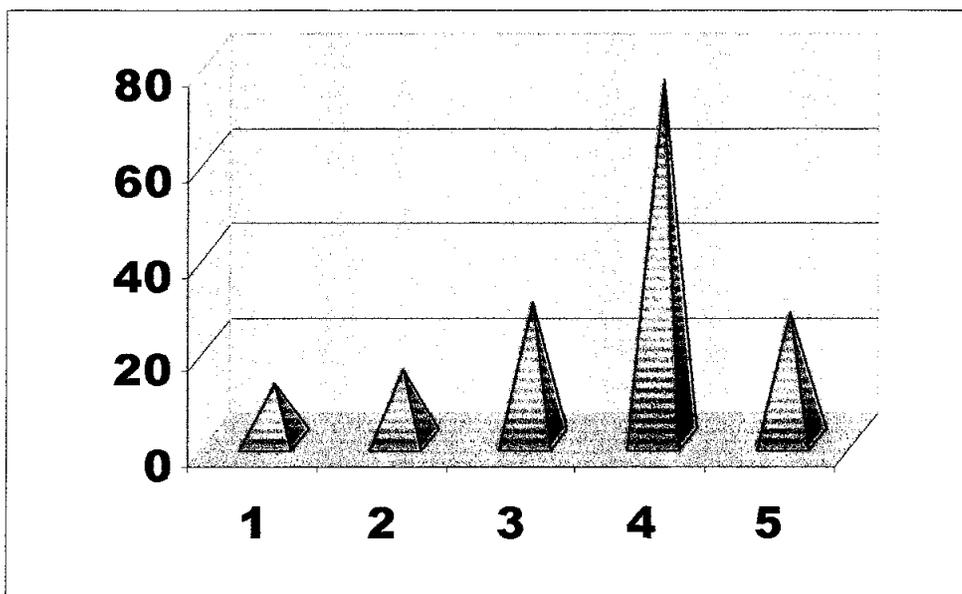
TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,57	0,088	4,00	4,00	1,11	1,23	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,979 df = 158

GRÁFICO 10S

MI SUPERIOR INMEDIATO HALAGA EL BUEN DESEMPEÑO, ESCUCHA NUESTRAS OPINIONES Y MUESTRA INTERÉS PERSONAL HACIA NOSOTROS



CUADRO 11S

CON LAS HABILIDADES Y TALENTOS QUE POSEO ESTOY CAPACITADO PARA RESPONDER A LAS DEMANDAS DE OTRO PUESTO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	5	3,1	3,1
2	En desacuerdo	1	0,6	3,8
3	Sin opinión	19	11,9	15,7
4	De acuerdo	70	44,0	59,7
5	Totalmente de acuerdo	64	40,3	100,0
Total		159	100,0	

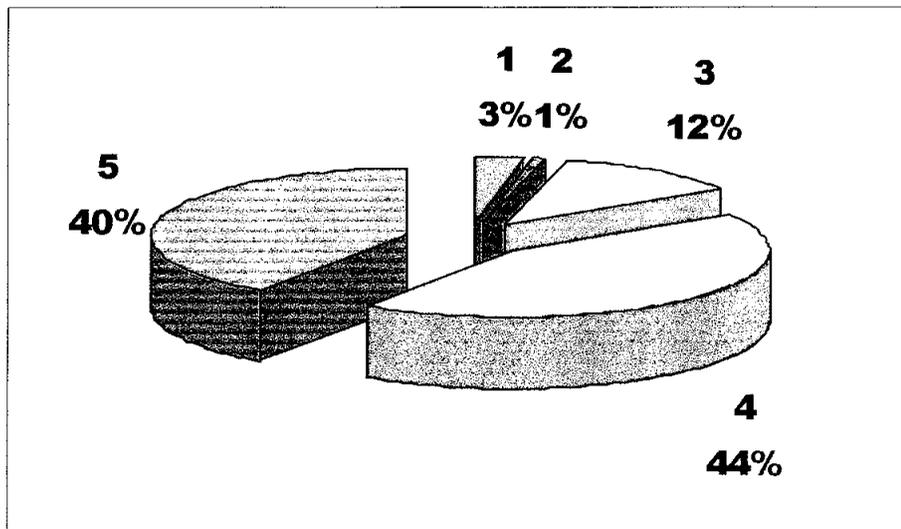
TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	4,18	0,071	4,00	4,00	0,90	0,80	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,979 df = 158

GRÁFICO 11S

CON LAS HABILIDADES Y TALENTOS QUE POSEO ESTOY CAPACITADO PARA RESPONDER A LAS DEMANDAS DE OTRO PUESTO



CUADRO 12S

PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE LAS RECOMPENSAS SEAN JUSTAS

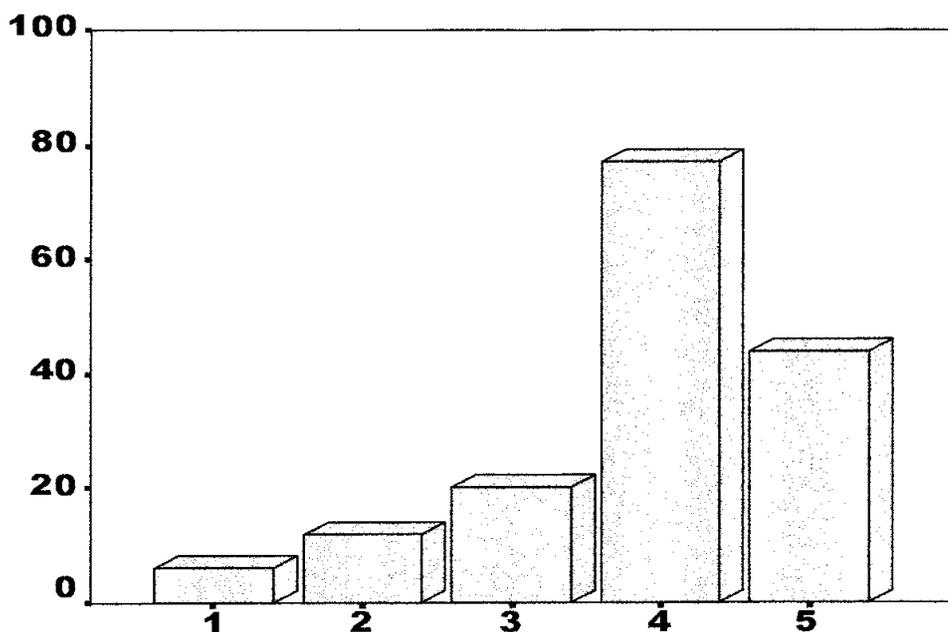
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	6	3,8	3,8
2	En desacuerdo	12	7,5	11,3
3	Sin opinión	20	12,6	23,9
4	De acuerdo	77	48,4	72,3
5	Totalmente de acuerdo	44	27,7	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,89	0,081	4,00	4,00	1,02	1,04	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,968 df = 158

GRÁFICO 12S

PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE LAS RECOMPENSAS SEAN JUSTAS



CUADRO 13S

PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE ÉSTE SEA MENTALMENTE DESAFIANTE

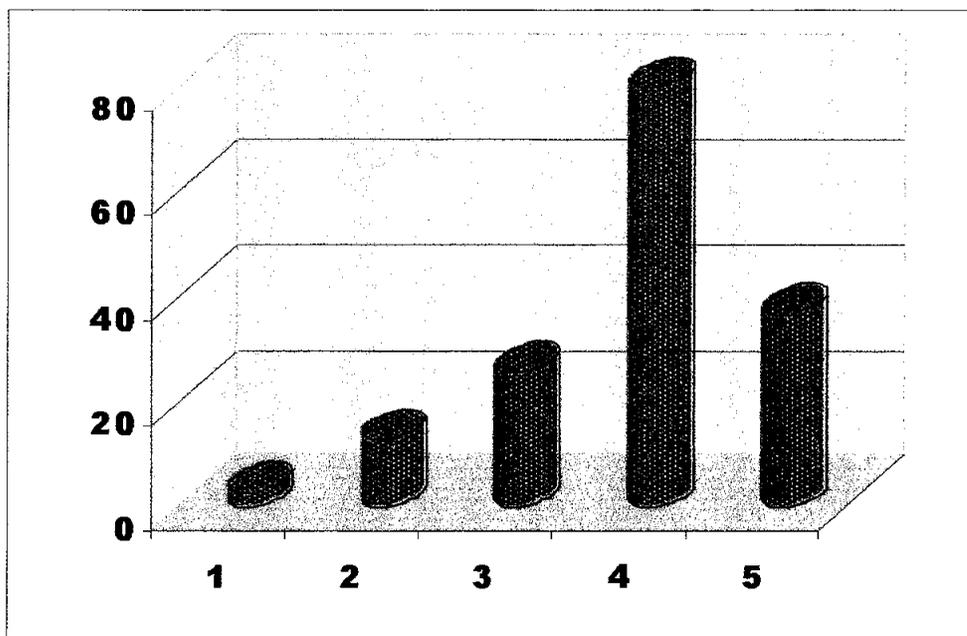
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	1,9	1,9
2	En desacuerdo	13	8,2	10,1
3	Sin opinión	26	16,4	26,4
4	De acuerdo	80	50,3	76,7
5	Totalmente de acuerdo	37	23,3	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,85	0,074	4,00	4,00	0,94	0,88	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,990 df = 158

GRÁFICO 13S

PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE ÉSTE SEA MENTALMENTE DESAFIANTE



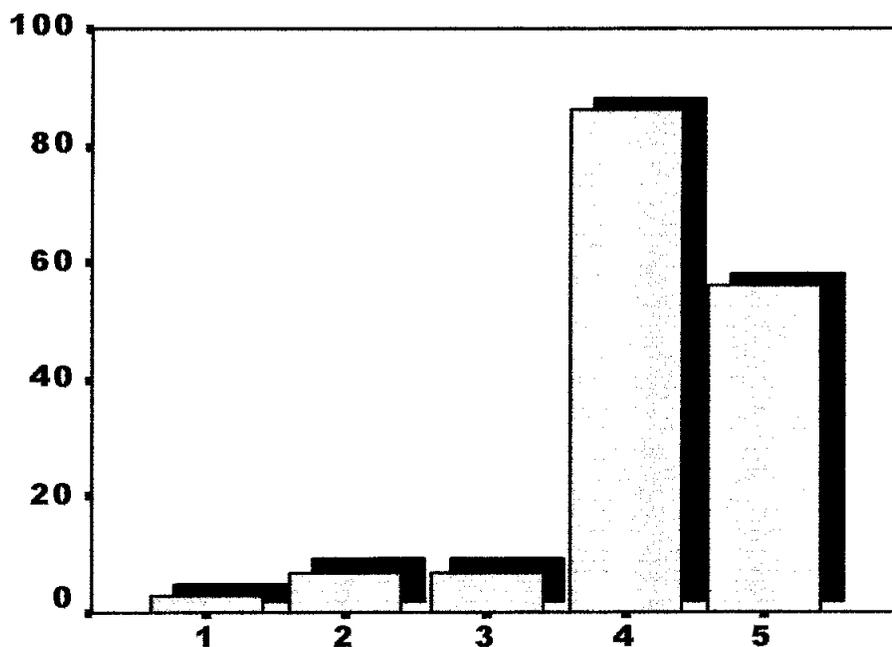
CUADRO 14S
PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS
IMPORTANTE ES TENER COLEGAS QUE BRINDEN APOYO Y JEFES
COMPENSIVOS Y AMIGABLES

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	1,9	1,9
2	En desacuerdo	7	4,4	6,3
3	Sin opinión	7	4,4	10,7
4	De acuerdo	86	54,1	64,8
5	Totalmente de acuerdo	56	35,2	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	4,16	0,067	4,00	4,00	0,85	0,72	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,958 df = 158

GRÁFICO 14S
PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS
IMPORTANTE ES TENER COLEGAS QUE BRINDEN APOYO Y JEFES
COMPENSIVOS Y AMIGABLES



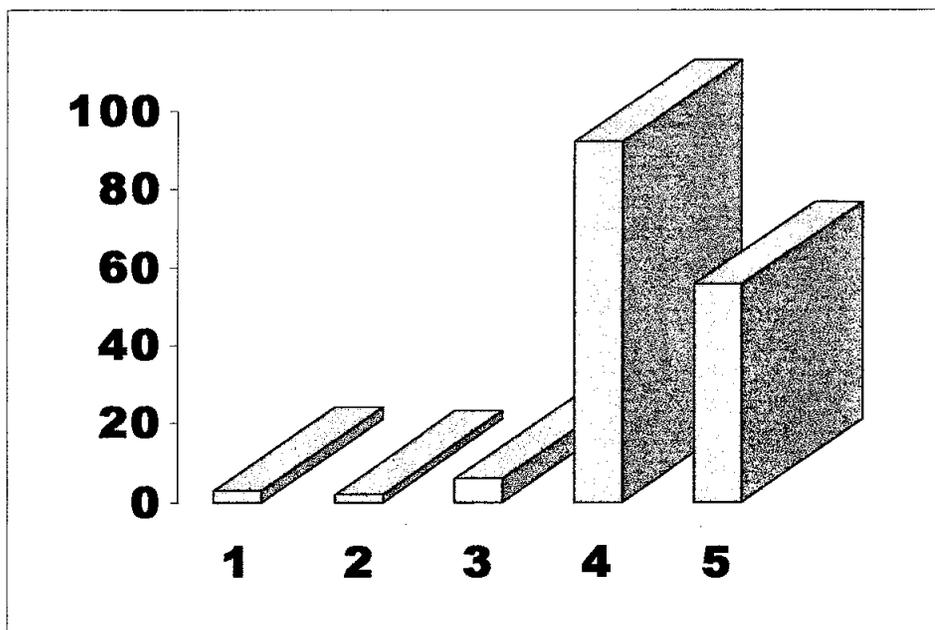
CUADRO 15S
PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS
IMPORTANTE ES QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SEAN
FAVORABLES

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	1,9	1,9
2	En desacuerdo	2	1,3	3,1
3	Sin opinión	6	3,8	6,9
4	De acuerdo	92	57,9	64,8
5	Totalmente de acuerdo	56	35,2	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	4,23	0,0593	4,00	4,00	0,75	0,56	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,964 df = 158

GRÁFICO 15S
PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS
IMPORTANTE ES QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SEAN
FAVORABLES



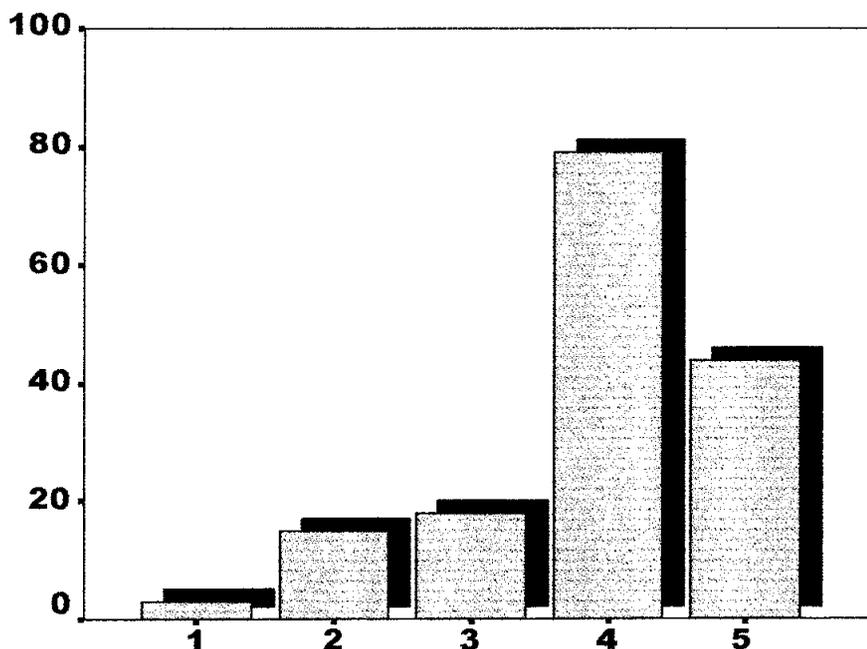
CUADRO 16S
PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS
IMPORTANTE ES QUE EXISTA COMPATIBILIDAD ENTRE MI
PERSONALIDAD Y EL PUESTO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	1,9	1,9
2	En desacuerdo	15	9,4	11,3
3	Sin opinión	18	11,3	22,6
4	De acuerdo	79	49,7	72,3
5	Totalmente de acuerdo	44	27,7	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,92	0,077	4,00	4,00	0,97	0,94	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,982 df = 158

GRÁFICO 16S
PARA MANTENER UNA ACTITUD POSITIVA HACIA MI TRABAJO LO MÁS
IMPORTANTE ES QUE EXISTA COMPATIBILIDAD ENTRE MI
PERSONALIDAD Y EL PUESTO



CUADRO 17S

NO INCURRO EN FALTAS NI DEJO DE ASISTIR AL TRABAJO POR NINGÚN MOTIVO

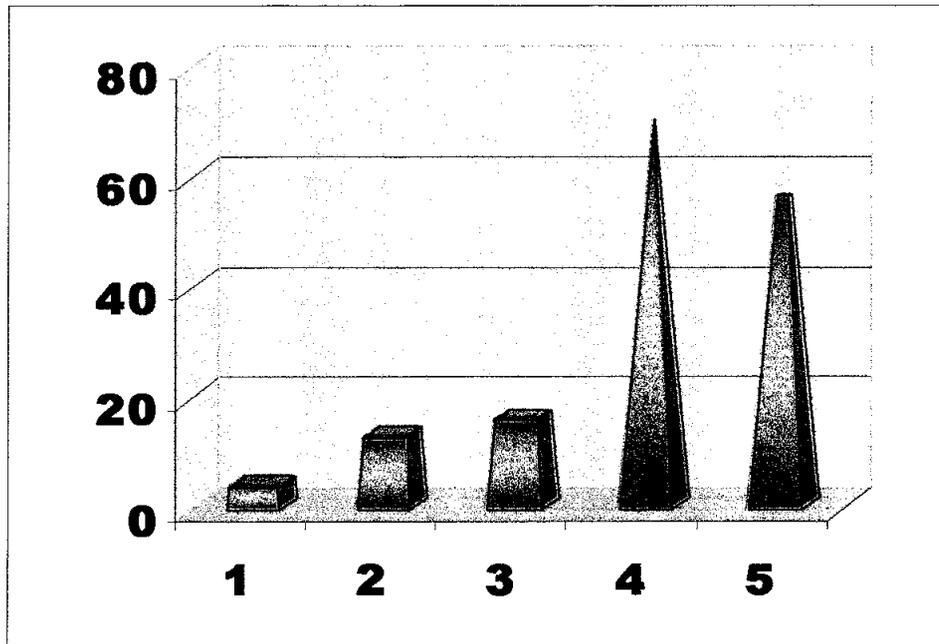
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	4	2,5	2,5
2	En desacuerdo	13	8,2	10,7
3	Sin opinión	16	10,1	20,8
4	De acuerdo	70	44,0	64,8
5	Totalmente de acuerdo	56	35,2	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	4,01	0,080	4,00	4,00	1,01	1,01	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,974 df = 158

GRÁFICO 17S

NO INCURRO EN FALTAS NI DEJO DE ASISTIR AL TRABAJO POR NINGÚN MOTIVO



CUADRO 18S

NO INCURRO EN RETRASOS EN EL HORARIO DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3
2	En desacuerdo	20	12,6	13,8
3	Sin opinión	30	18,9	32,7
4	De acuerdo	71	44,7	77,4
5	Totalmente de acuerdo	36	22,6	100,0
Total		159	100,0	

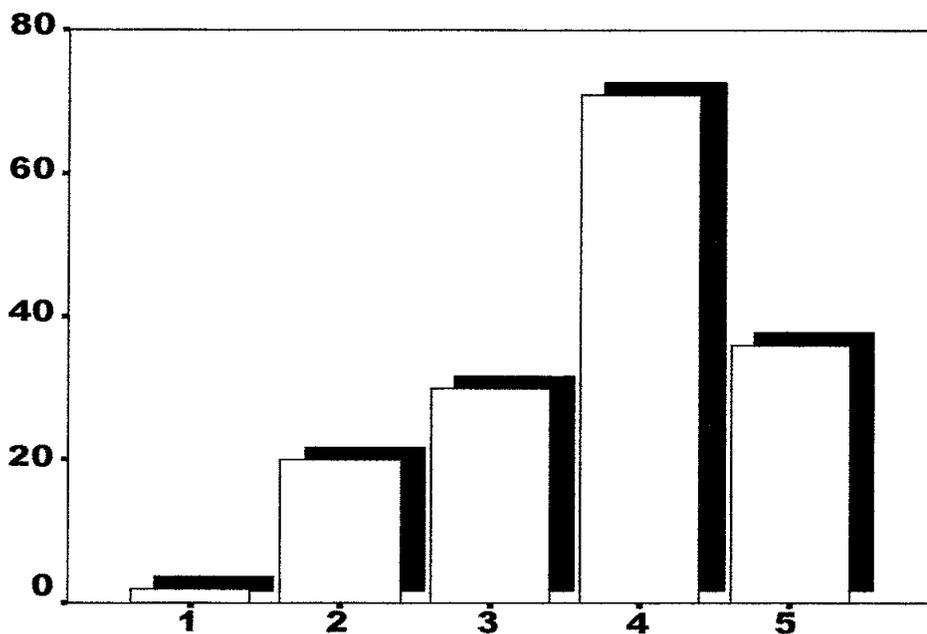
TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,75	0,078	4,00	4,00	0,99	0,97	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,984 df = 158

GRÁFICO 18S

NO INCURRO EN RETRASOS EN EL HORARIO DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN



CUADRO 19S

CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO BUSCO INMEDIATAMENTE UN CAMBIO DE POSICIÓN A OTRA UNIDAD

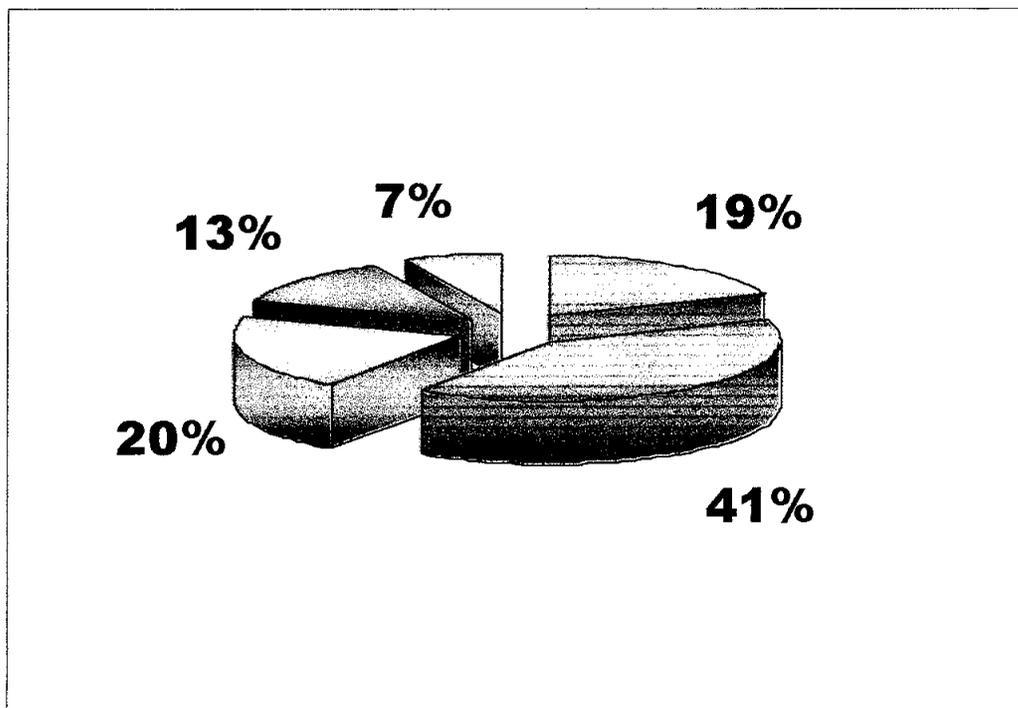
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	31	19,5	19,5
2	En desacuerdo	64	40,3	59,7
3	Sin opinión	32	20,1	79,9
4	De acuerdo	21	13,2	93,1
5	Totalmente de acuerdo	11	6,9	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,48	0,091	2,00	2,00	1,15	1,33	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,982 df = 158

GRÁFICO 19S

CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO BUSCO INMEDIATAMENTE UN CAMBIO DE POSICIÓN A OTRA UNIDAD



CUADRO 20S

**CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO
SUGIERO MEJORAS Y PONGO EN DISCUSIÓN LOS PROBLEMAS CON LOS
SUPERIORES**

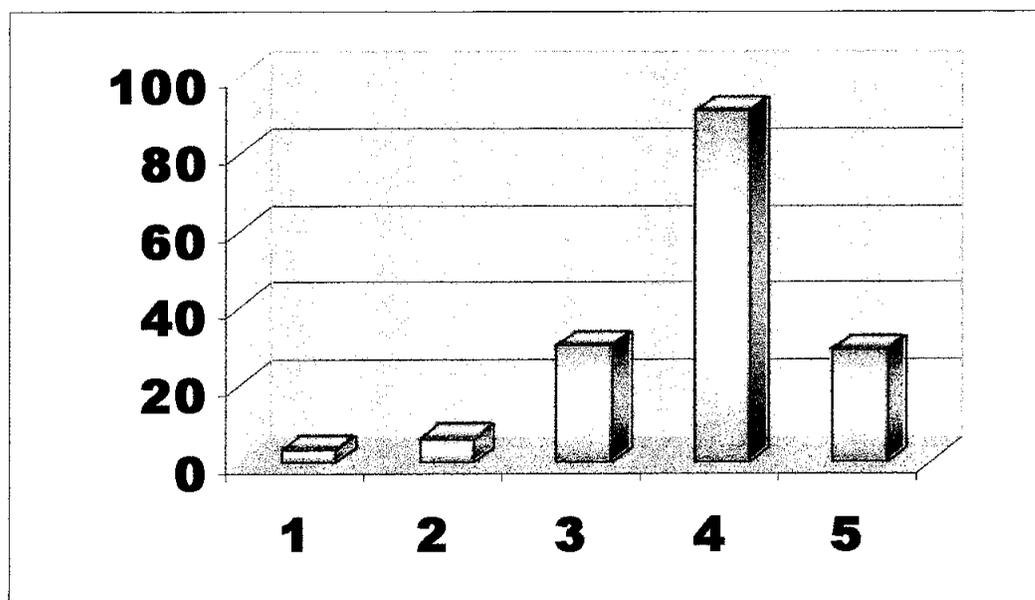
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	1,9	1,9
2	En desacuerdo	6	3,8	5,7
3	Sin opinión	30	18,9	24,5
4	De acuerdo	91	57,2	81,8
5	Totalmente de acuerdo	29	18,2	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,86	0,065	4,00	4,00	0,82	0,68	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
Sig. (2-tailed) = 0,980 df = 158

GRÁFICO 20S

**CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO
SUGIERO MEJORAS Y PONGO EN DISCUSIÓN LOS PROBLEMAS CON LOS
SUPERIORES**



CUADRO 21S

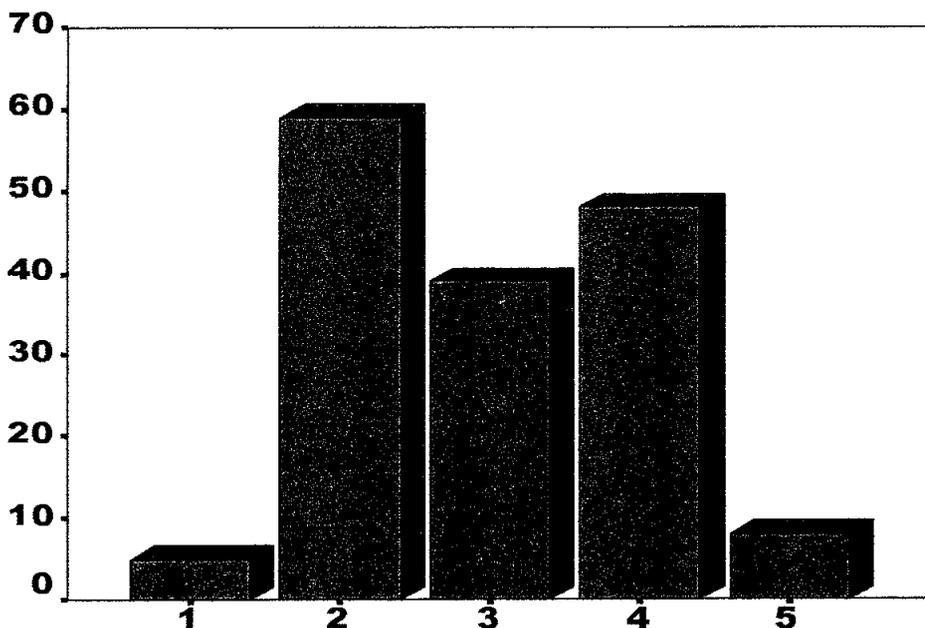
**CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO
 ESPERO CON OPTIMISMO, CONFIANDO EN QUE LA ADMINISTRACIÓN
 HACE LO CORRECTO**

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	5	3,1	3,1
2	En desacuerdo	59	37,1	40,3
3	Sin opinión	39	24,5	64,8
4	De acuerdo	48	30,2	95,0
5	Totalmente de acuerdo	8	5,0	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,07	0,079	3,00	2,00	1,00	1,01	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,986 df = 158

GRÁFICO 21S
**CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO
 ESPERO CON OPTIMISMO, CONFIANDO EN QUE LA ADMINISTRACIÓN
 HACE LO CORRECTO**



CUADRO 22S

**CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO
PREFIERO HACER LO ESTRICTAMENTE NECESARIO Y NO ESFORZARME
INNECESARIAMENTE**

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	21	13,2	13,2
2	En desacuerdo	88	55,3	68,6
3	Sin opinión	15	9,4	78,0
4	De acuerdo	28	17,6	95,6
5	Totalmente de acuerdo	7	4,4	100,0
Total		159	100,0	

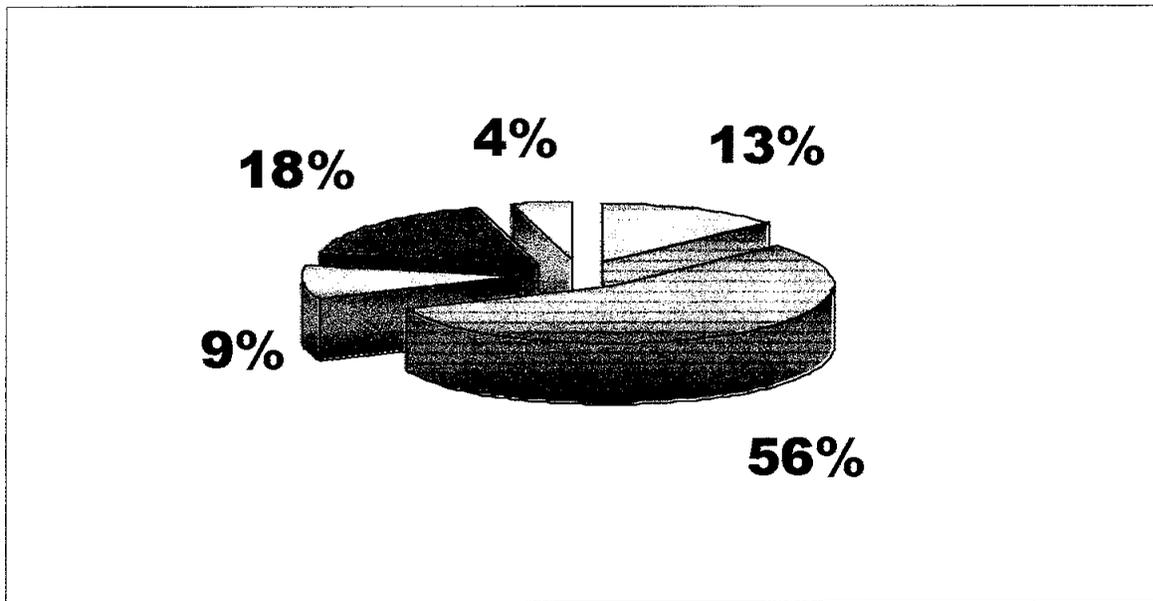
TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,45	0,084	2,00	2,00	1,07	1,013	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,967 df = 158

GRÁFICO 22S

**CUANDO NO ME SIENTO SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO
PREFIERO HACER LO ESTRICTAMENTE NECESARIO Y NO ESFORZARME
INNECESARIAMENTE**



CUADRO 23S

LAS METAS A ALCANZAR POR CADA EMPLEADO SON MUY BIEN ESPECIFICADAS

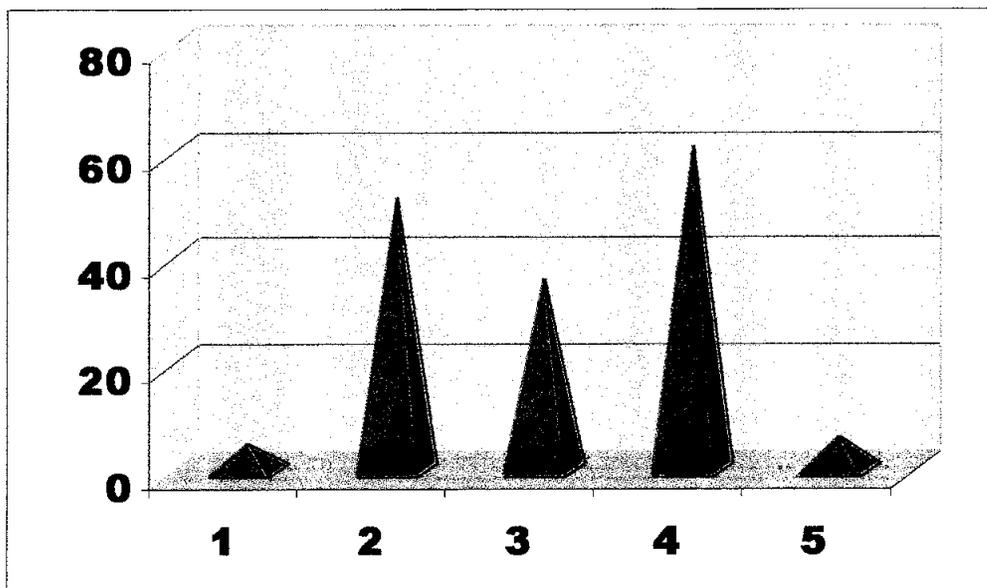
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	5	3,1	3,1
2	En desacuerdo	51	32,1	35,2
3	Sin opinión	36	22,6	57,9
4	De acuerdo	61	38,4	96,2
5	Totalmente de acuerdo	6	3,8	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,08	0,079	3,00	4,00	0,99	0,98	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,954 df = 158

GRÁFICO 23S

LAS METAS A ALCANZAR POR CADA EMPLEADO SON MUY BIEN ESPECIFICADAS



CUADRO 24S

LOS EMPLEADOS PARTICIPAMOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS QUE DEBEMOS ALCANZAR

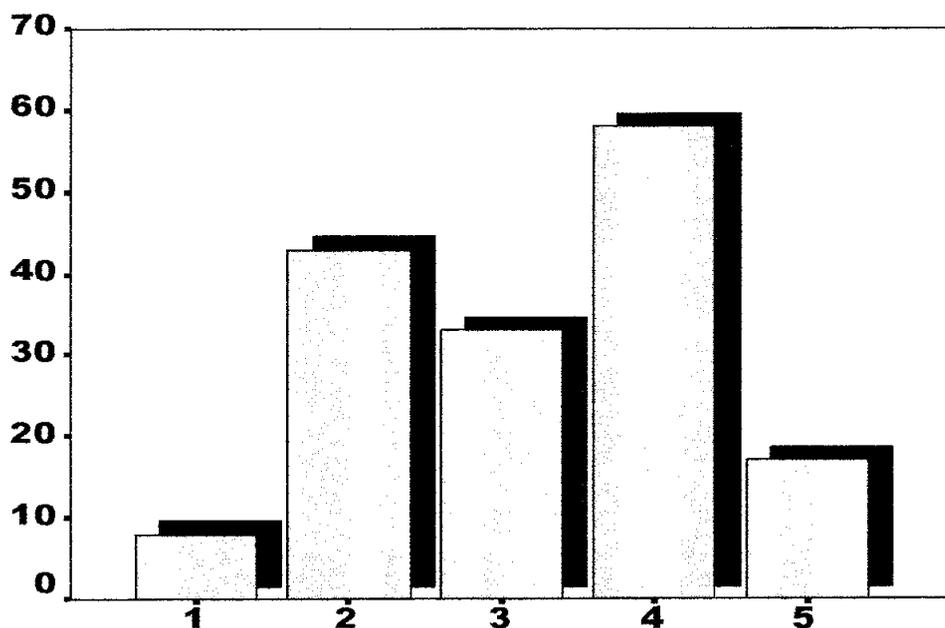
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	8	5,0	5,0
2	En desacuerdo	43	27,0	32,1
3	Sin opinión	33	20,8	52,8
4	De acuerdo	58	36,5	89,3
5	Totalmente de acuerdo	17	10,7	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,21	0,089	3,00	4,00	1,11	1,23	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,978 df = 158

GRÁFICO 24S

LOS EMPLEADOS PARTICIPAMOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS QUE DEBEMOS ALCANZAR



CUADRO 25S

MI TRABAJO ME PERMITE MONITOREAR MI PROPIO PROGRESO EN EL LOGRO DE MIS METAS

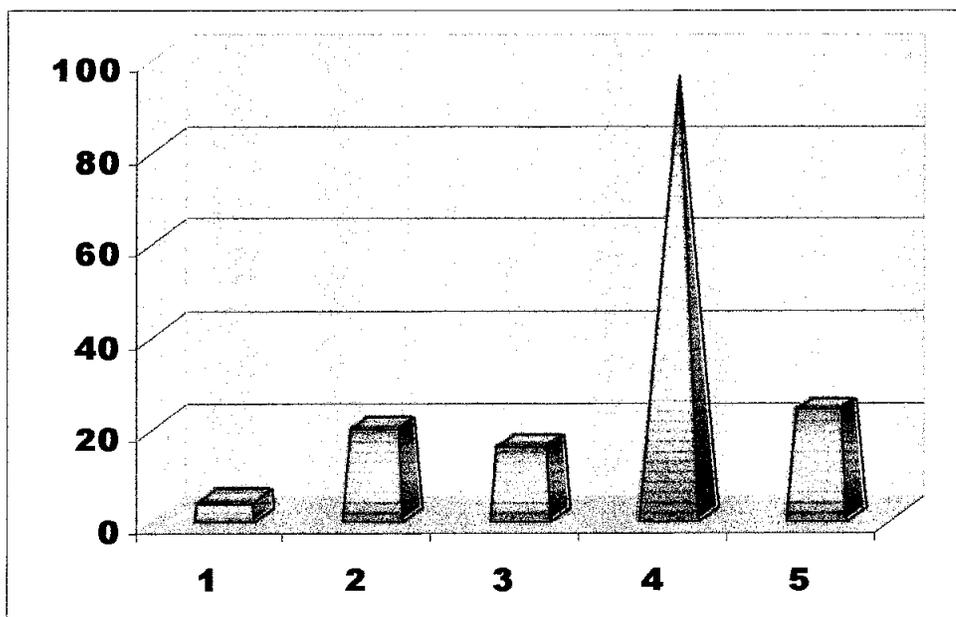
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	4	2,5	2,5
2	En desacuerdo	20	12,6	15,1
3	Sin opinión	16	10,1	25,2
4	De acuerdo	95	59,7	84,9
5	Totalmente de acuerdo	24	15,1	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,72	0,076	4,00	4,00	0,95	0,91	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,966 df = 158

GRÁFICO 25S

MI TRABAJO ME PERMITE MONITOREAR MI PROPIO PROGRESO EN EL LOGRO DE MIS METAS



CUADRO 26S

**CUANDO DOY UN ESFUERZO MÁXIMO EN MI TRABAJO ES RECONOCIDO
EN MI EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

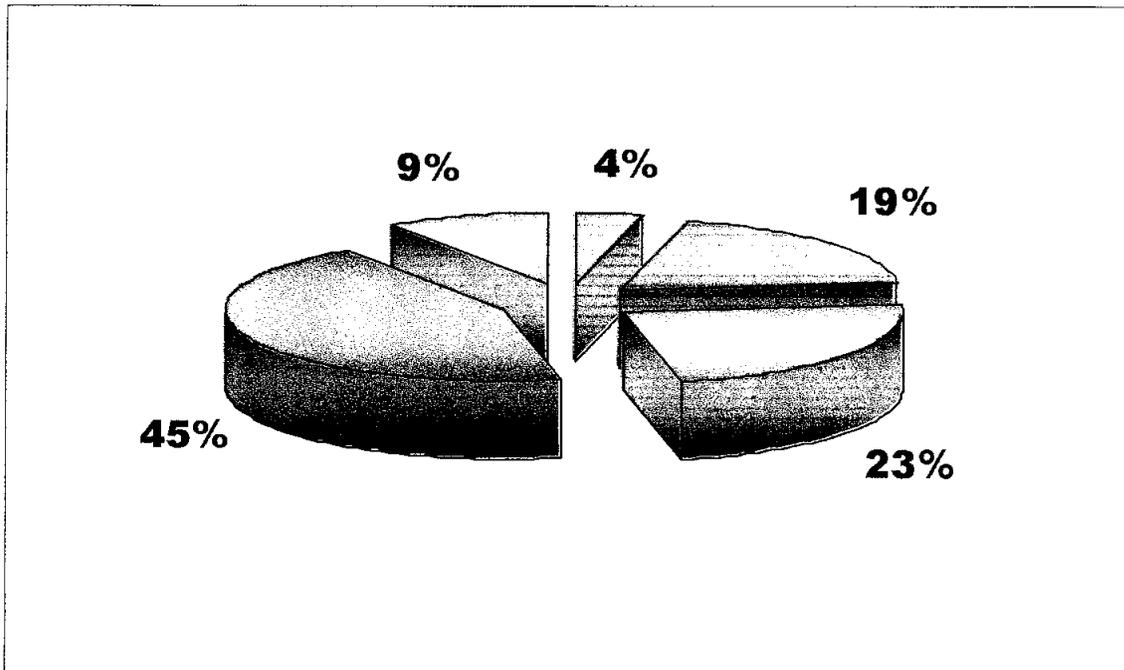
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	6	3,8	3,8
2	En desacuerdo	31	19,5	23,3
3	Sin opinión	37	23,3	46,5
4	De acuerdo	70	44,0	90,6
5	Totalmente de acuerdo	15	9,4	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,36	0,081	4,00	4,00	1,02	1,04	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,985 df = 158

GRÁFICO 26S

**CUANDO DOY UN ESFUERZO MÁXIMO EN MI TRABAJO ES RECONOCIDO
EN MI EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



CUADRO 27S

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES JUSTO Y OBJETIVO

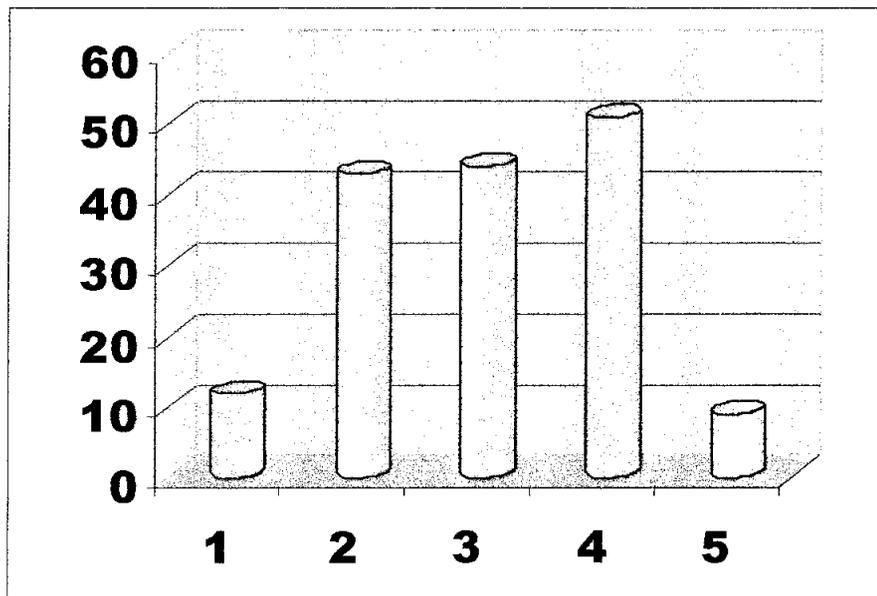
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	12	7,5	7,5
2	En desacuerdo	43	27,0	34,6
3	Sin opinión	44	27,7	62,3
4	De acuerdo	51	32,1	94,3
5	Totalmente de acuerdo	9	5,7	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3.01	0,084	3,00	4,00	1,06	1,13	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,976 df = 158

GRÁFICO 27S

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES JUSTO Y OBJETIVO



CUADRO 28S

CUANDO CONSIGO UNA BUENA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBTENGO RECOMPENSAS ORGANIZACIONALES

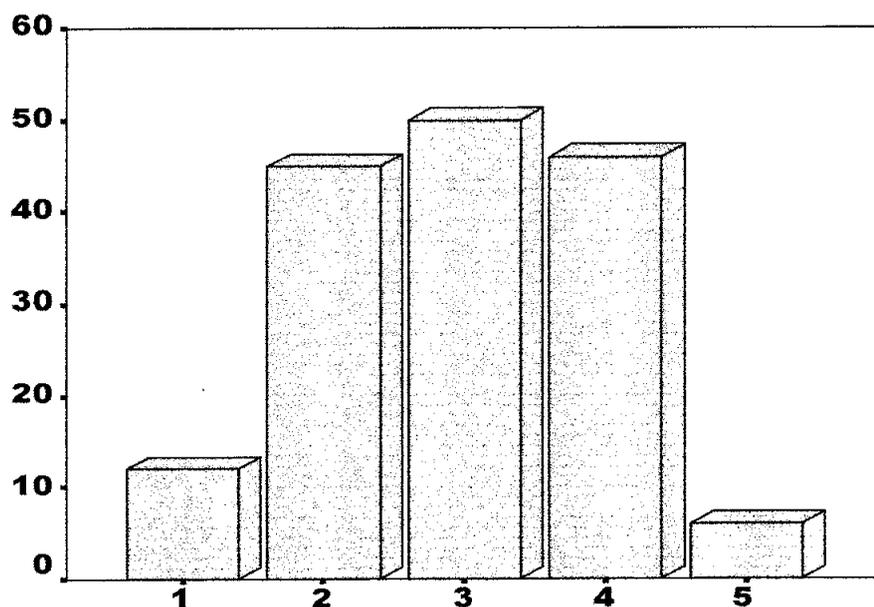
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	12	7,5	7,5
2	En desacuerdo	45	28,3	35,8
3	Sin opinión	50	31,4	67,3
4	De acuerdo	46	28,9	96,2
5	Totalmente de acuerdo	6	3,8	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,93	0,080	3,00	3,00	1,01	1,03	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,992 df = 158

GRÁFICO 28S

CUANDO CONSIGO UNA BUENA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBTENGO RECOMPENSAS ORGANIZACIONALES



CUADRO 29S

LA ANTIGÜEDAD Y LOS FAVORES PERSONALES, SON CRITERIOS QUE SE RECOMPENSAN Y NO ASÍ EL DESEMPEÑO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	17	10,7	10,7
2	En desacuerdo	37	23,3	34,0
3	Sin opinión	53	33,3	67,3
4	De acuerdo	36	22,6	89,9
5	Totalmente de acuerdo	16	10,1	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,98	0,090	3,00	3,00	1,14	1,30	1	5

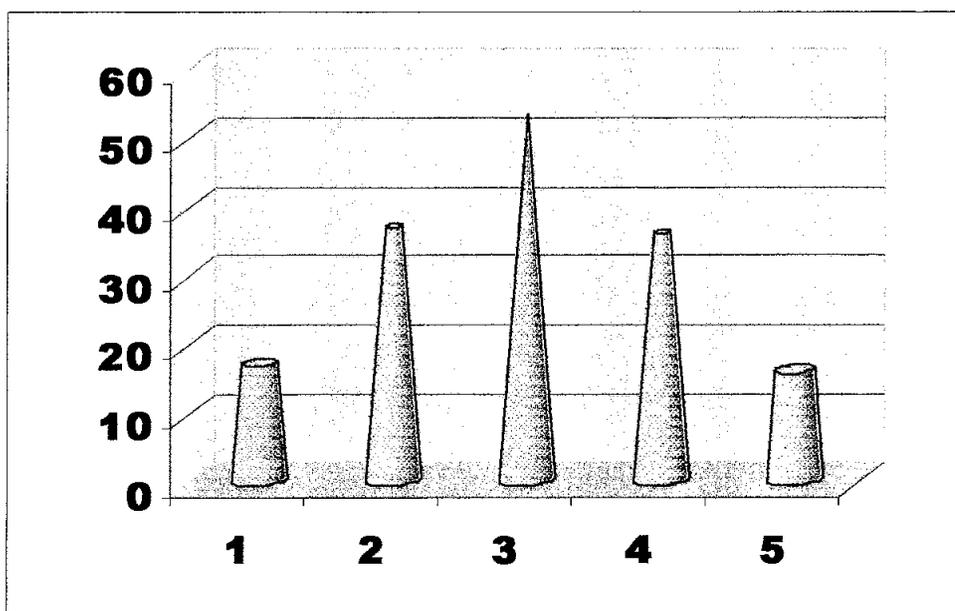
La T de Student es válida si la media difiere de cero

El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,990 df = 158

GRÁFICO 29S

LA ANTIGÜEDAD Y LOS FAVORES PERSONALES, SON CRITERIOS QUE SE RECOMPENSAN Y NO ASÍ EL DESEMPEÑO



CUADRO 30S

CUANDO SOY RECOMPENSADO, LOS PREMIOS ME SON PERSONALMENTE MUY ATRACTIVOS

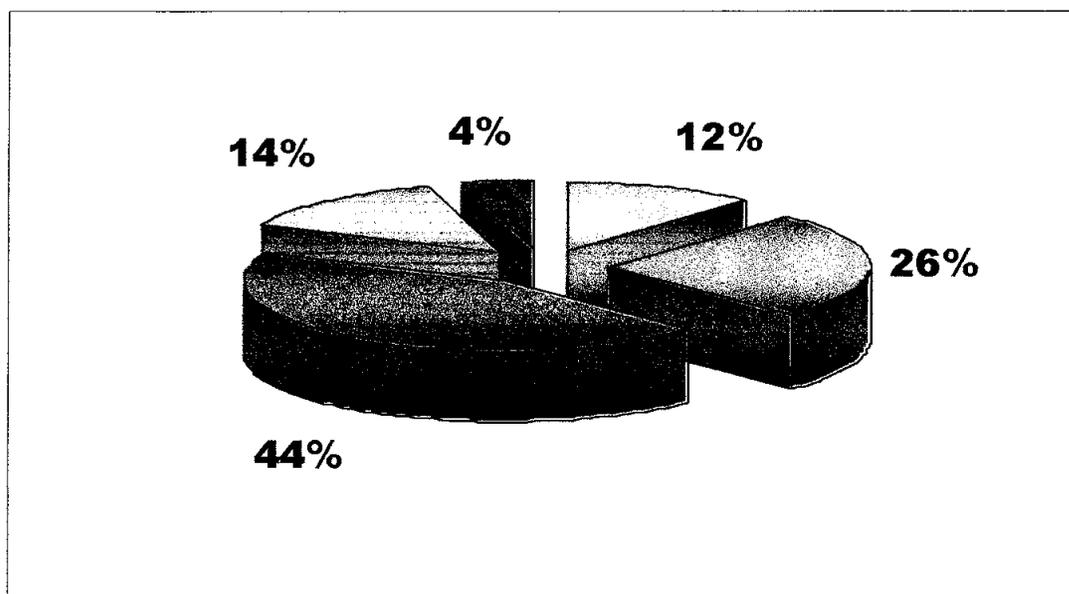
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	19	11,9	11,9
2	En desacuerdo	41	25,8	37,7
3	Sin opinión	70	44,0	81,8
4	De acuerdo	22	13,8	95,6
5	Totalmente de acuerdo	7	4,4	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,73	0,079	3,00	3,00	0,99	0,98	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,996 df = 158

GRÁFICO 30S

CUANDO SOY RECOMPENSADO, LOS PREMIOS ME SON PERSONALMENTE MUY ATRACTIVOS



CUADRO 31S

LAS RECOMPENSAS SON DISEÑADAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DEL EMPLEADO

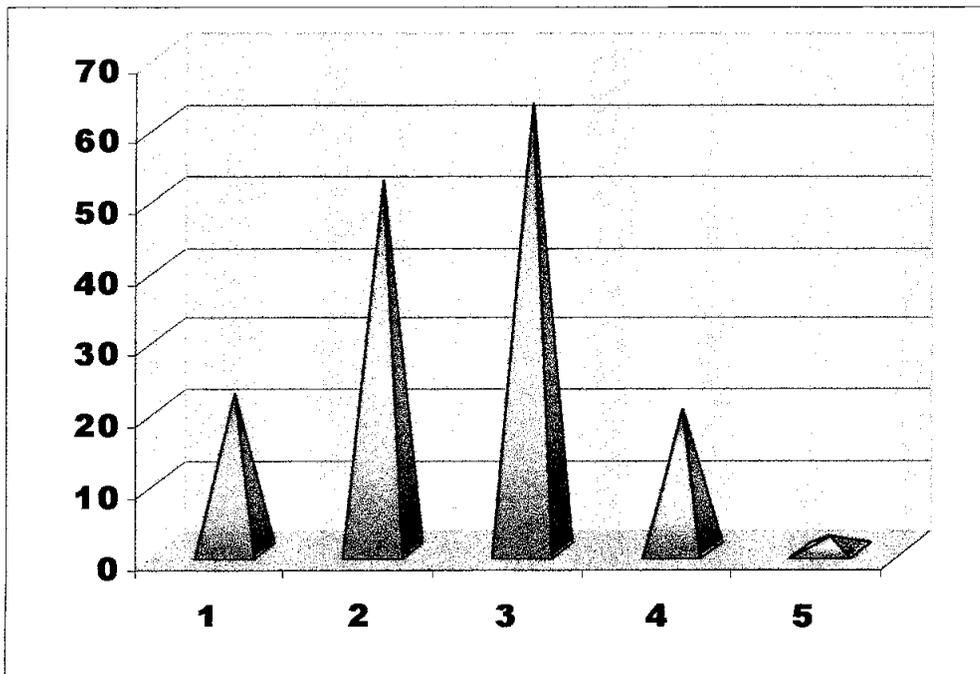
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	22	13,8	13,8
2	En desacuerdo	52	32,7	46,5
3	Sin opinión	63	39,6	86,2
4	De acuerdo	20	12,6	98,7
5	Totalmente de acuerdo	2	1,3	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,55	0,073	3,00	3,00	0,93	0,86	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,969 df = 158

GRÁFICO 31S

LAS RECOMPENSAS SON DISEÑADAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DEL EMPLEADO



CUADRO 32S

EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ACTUALMENTE ME PROPORCIONA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE DAR SOLUCIONES A PROBLEMAS

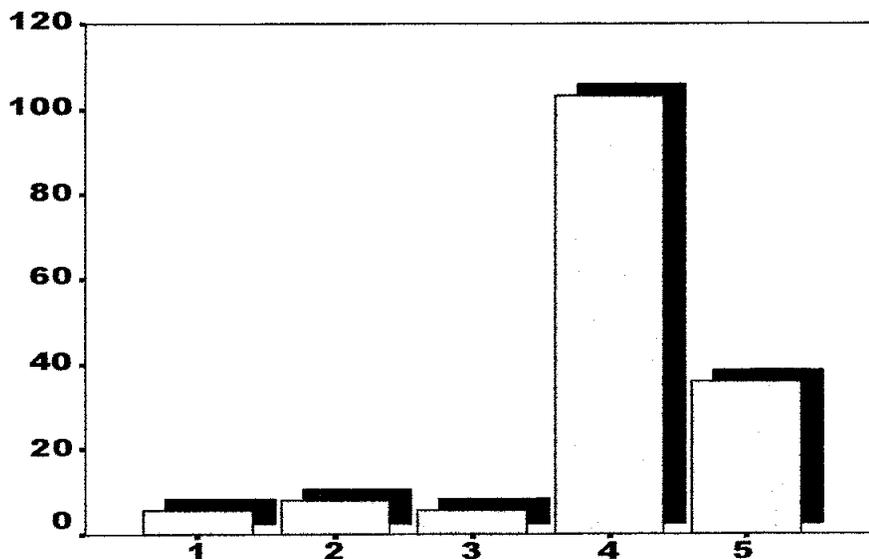
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	6	3,8	3,8
2	En desacuerdo	8	5,0	8,8
3	Sin opinión	6	3,8	12,6
4	De acuerdo	103	64,8	77,4
5	Totalmente de acuerdo	36	22,6	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,97	0,071	4,00	4,00	0,90	0,81	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,946 df = 158

GRÁFICO 32S

EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ACTUALMENTE ME PROPORCIONA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE DAR SOLUCIONES A PROBLEMAS



CUADRO 33S

EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ACTUALMENTE ME PROPORCIONA RIESGOS MODERADOS, ES DECIR SITUACIONES EN LAS QUE PUEDA ESTABLECER METAS DESAFIANTES

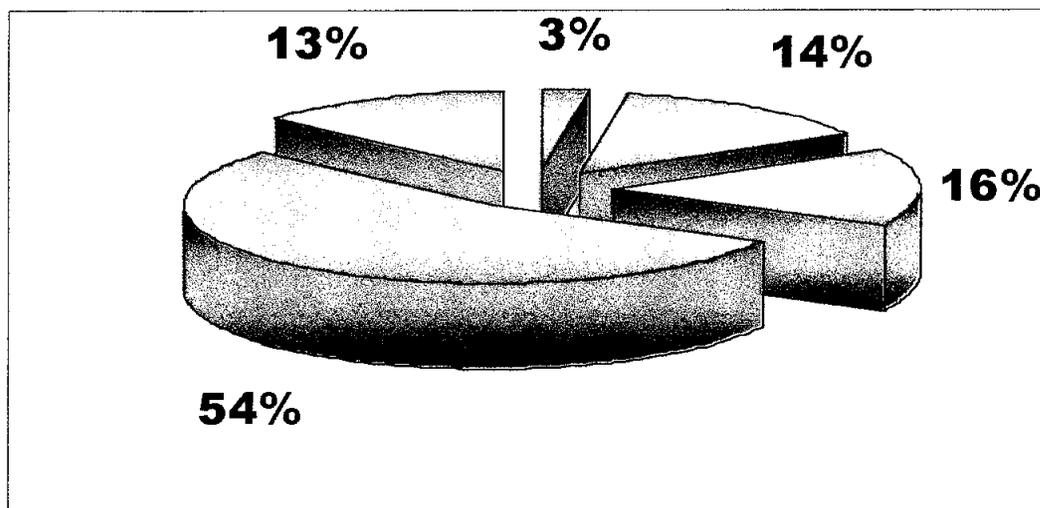
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	4	2,5	2,5
2	En desacuerdo	23	14,5	17,0
3	Sin opinión	25	15,7	32,7
4	De acuerdo	86	54,1	86,8
5	Totalmente de acuerdo	21	13,2	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	3,61	0,077	4,00	4,00	0,97	0,95	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,999 df = 158

GRÁFICO 33S

EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO ACTUALMENTE ME PROPORCIONA RIESGOS MODERADOS, ES DECIR SITUACIONES EN LAS QUE PUEDA ESTABLECER METAS DESAFIANTES



CUADRO 34S

LAS RECOMPENSAS (BENEFICIOS) QUE RECIBO A CAMBIO DE MIS APORTACIONES, SON EQUITATIVAS RESPECTO A LAS DE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

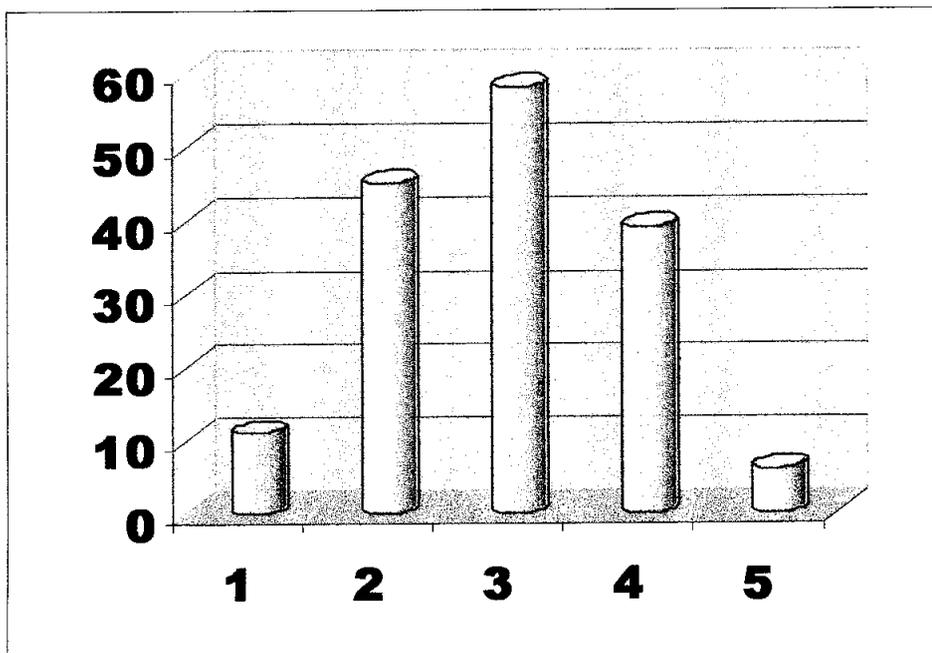
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	11	6,9	6,9
2	En desacuerdo	45	28,3	35,2
3	Sin opinión	58	36,5	71,7
4	De acuerdo	39	24,5	96,2
5	Totalmente de acuerdo	6	3,8	100,0
Total		159	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
159	2,90	0,077	3,00	3,00	0,98	0,95	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,994 df = 158

GRÁFICO 34S

LAS RECOMPENSAS (BENEFICIOS) QUE RECIBO A CAMBIO DE MIS APORTACIONES, SON EQUITATIVAS RESPECTO A LAS DE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO



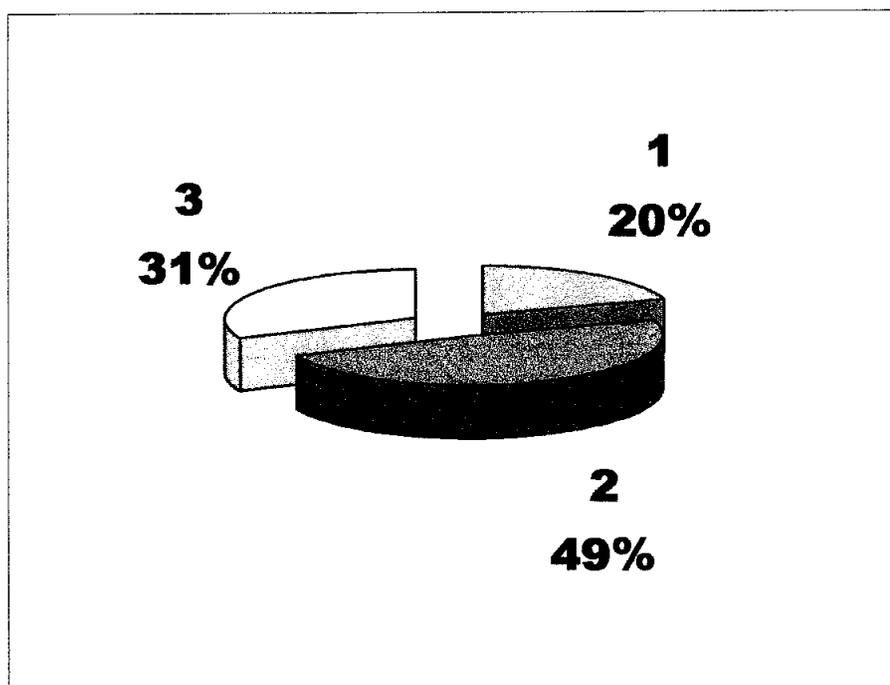
CUADRO 1J
AÑOS DE ANTIGUEDAD DE JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA
U.M.S.A.

Años de Antigüedad (Rango)	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
2 – 11	1	7	20,0	20,0
12 – 21	2	17	48,6	68,6
22 – 31	3	11	31,4	100,0
	Total	35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	2,11	0,12	2,00	2,00	0,72	0,52	1	3

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0.05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,972 df = 158

GRÁFICO 1J
AÑOS DE ANTIGUEDAD DE JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA
U.M.S.A.



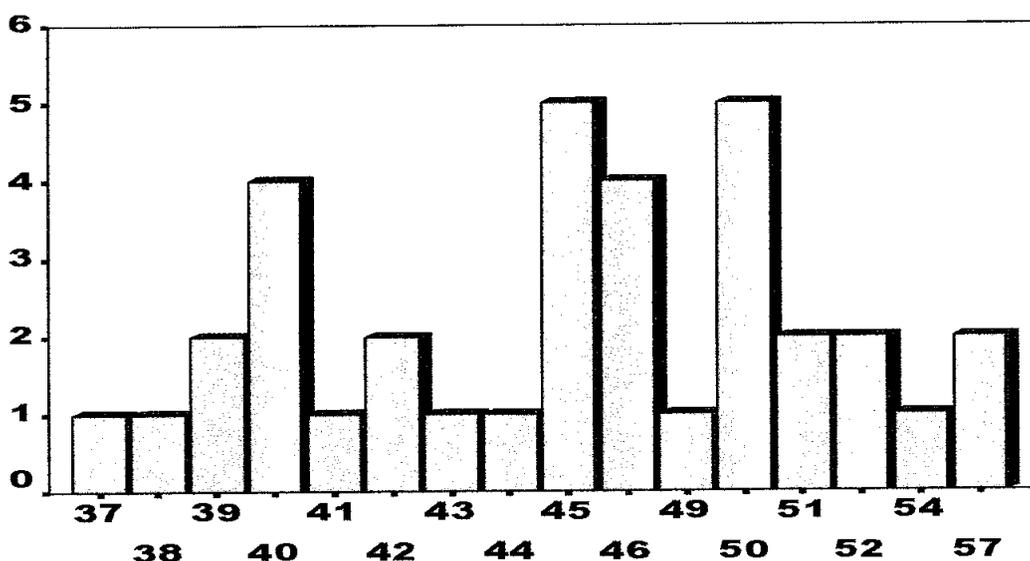
CUADRO 2J
EDAD DE JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA U.M.S.A.

EDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
37	1	2,9	2,9
38	1	2,9	5,7
39	2	5,7	11,4
40	4	11,4	22,9
41	1	2,9	25,7
42	2	5,7	31,4
43	1	2,9	34,3
44	1	2,9	37,1
45	5	14,3	51,4
46	4	11,4	62,9
49	1	2,9	65,7
50	5	14,3	80,0
51	2	5,7	85,7
52	2	5,7	91,4
54	1	2,9	94,3
57	2	5,7	100,0
Total	35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	45,91	91,00	45,00	45,00	5,37	28,79	37	57

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,996 df = 34

GRÁFICO 2J
EDAD DE JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA U.M.S.A.



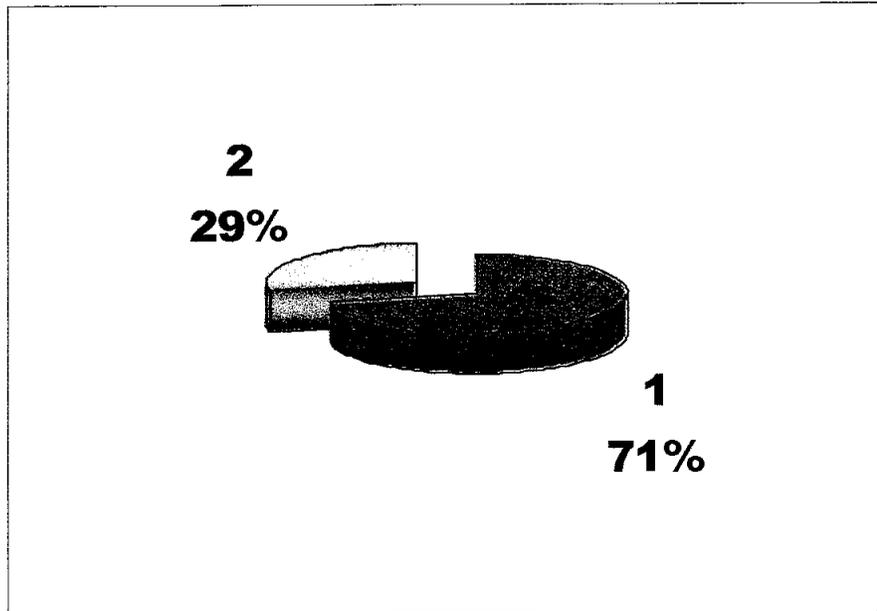
CUADRO 3J

RELACIÓN POR SEXO DE JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA U.M.S.A.

SEXO	VALOR	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
MASCULINO	1	25	71,4	71,4
FEMENINO	2	10	28,6	100,0
Total		35	100,0	

GRÁFICO 3J

RELACIÓN POR SEXO DE JEFES SUPERIORES JERÁRQUICOS DE LA U.M.S.A.



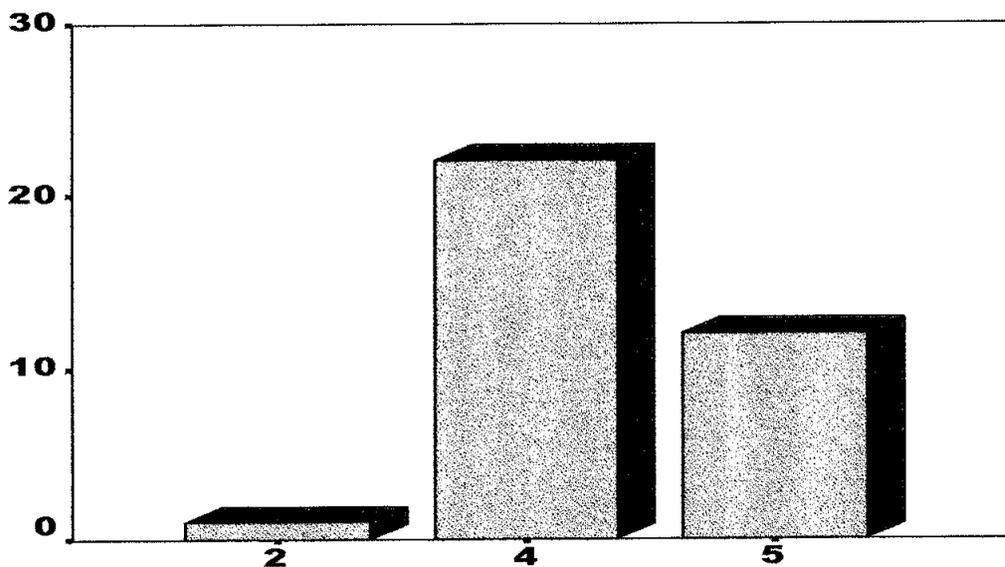
CUADRO 4J
EL TRABAJO QUE SE DESARROLLA ACTUALMENTE, PROPORCIONA AL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA VARIEDAD DE TAREAS, LIBERTAD Y UNA RÁPIDA RETROALIMENTACIÓN DE CÓMO ESTÁN DESEMPEÑÁNDOSE

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	1	2,9	2,9
3	Sin opinión	0	0,0	2,9
4	De acuerdo	22	62,9	65,7
5	Totalmente de acuerdo	12	34,3	100,00
Total		35	100,00	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,29	0,11	4,00	4,00	0,62	0,39	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,968 df = 34

GRÁFICO 4J
EL TRABAJO QUE SE DESARROLLA ACTUALMENTE, PROPORCIONA AL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA VARIEDAD DE TAREAS, LIBERTAD Y UNA RÁPIDA RETROALIMENTACIÓN DE CÓMO ESTÁN DESEMPEÑÁNDOSE



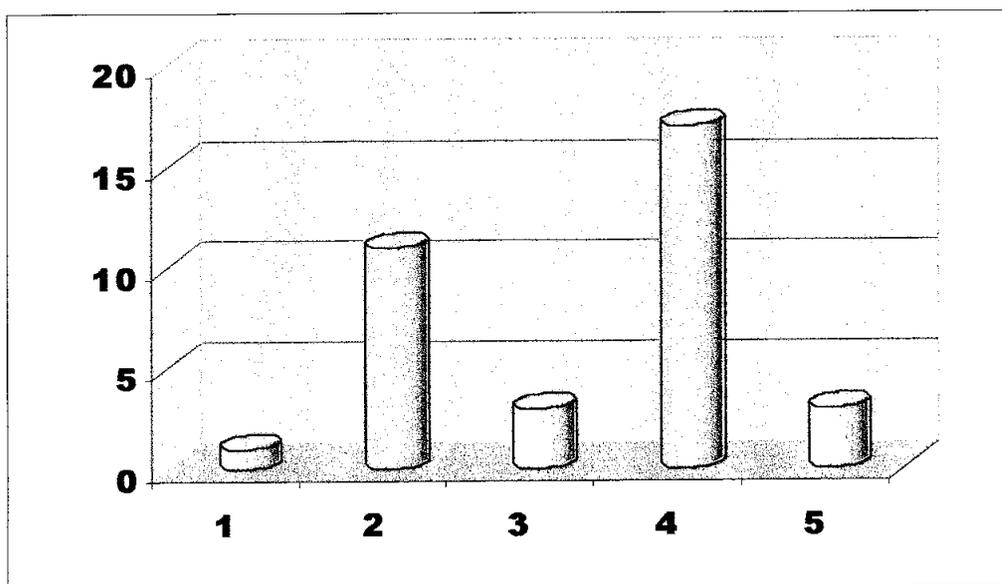
CUADRO 5J
LOS SISTEMAS DE SALARIO ESTÁN DEFINIDOS EN BASE A LAS
DEMANDAS DEL TRABAJO, EL NIVEL DE HABILIDAD QUE SE REQUIERE Y
LOS ESTÁNDARES DE SALARIO DE LA COMUNIDAD

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	11	31,4	34,3
3	Sin opinión	3	8,6	42,9
4	De acuerdo	17	48,6	91,4
5	Totalmente de acuerdo	3	8,6	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,29	0,19	4,00	4,00	1,10	1,21	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,982 df = 34

GRÁFICO 5J
LOS SISTEMAS DE SALARIO ESTÁN DEFINIDOS EN BASE A LAS
DEMANDAS DEL TRABAJO, EL NIVEL DE HABILIDAD QUE SE REQUIERE Y
LOS ESTÁNDARES DE SALARIO DE LA COMUNIDAD



CUADRO 6J

LAS DECISIONES DE ASCENSO DEL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA SE REALIZAN CON RECTITUD Y JUSTICIA

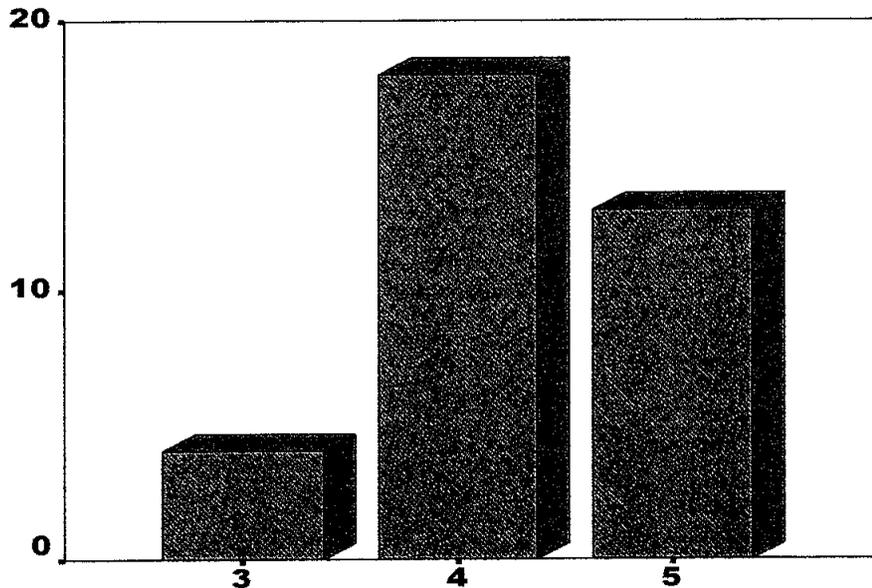
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	0	0,0	0,0
3	Sin opinión	4	11,4	11,4
4	De acuerdo	18	51,4	62,9
5	Totalmente de acuerdo	13	37,1	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,26	0,11	4,00	4,00	0,66	0,43	3	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,980 df = 34

GRÁFICO 6J

LAS DECISIONES DE ASCENSO DEL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA SE REALIZAN CON RECTITUD Y JUSTICIA



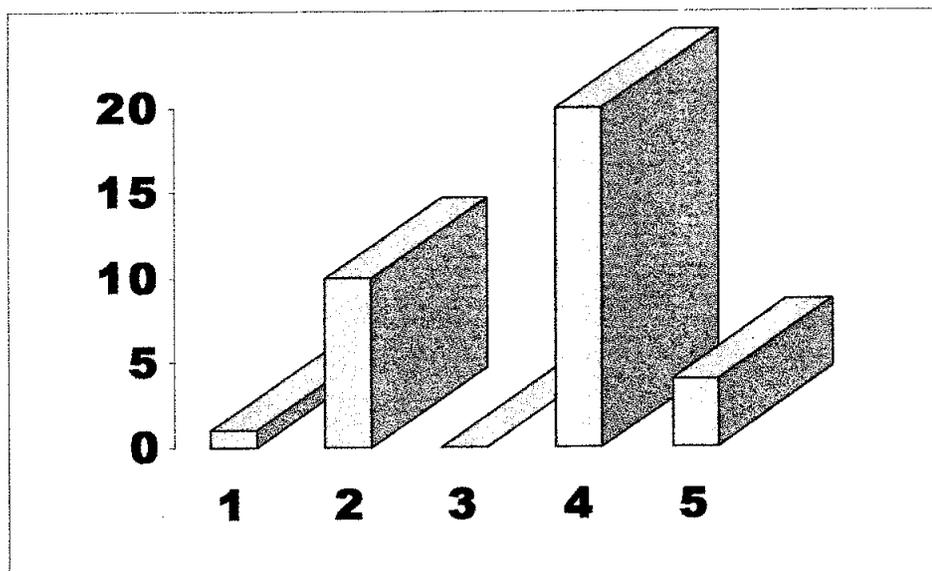
CUADRO 7J
EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA TRABAJA EN AMBIENTES
CÓMODOS, SIN RUIDO Y CON LUZ ADECUADA PARA DESARROLLAR SUS
ACTIVIDADES

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	10	28,6	31,4
3	Sin opinión	0	0,0	31,4
4	De acuerdo	20	57,1	88,6
5	Totalmente de acuerdo	4	11,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,46	0,19	4,00	4,00	1,12	1,26	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,988 df = 34

GRÁFICO 7J
EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA TRABAJA EN AMBIENTES
CÓMODOS, SIN RUIDO Y CON LUZ ADECUADA PARA DESARROLLAR SUS
ACTIVIDADES



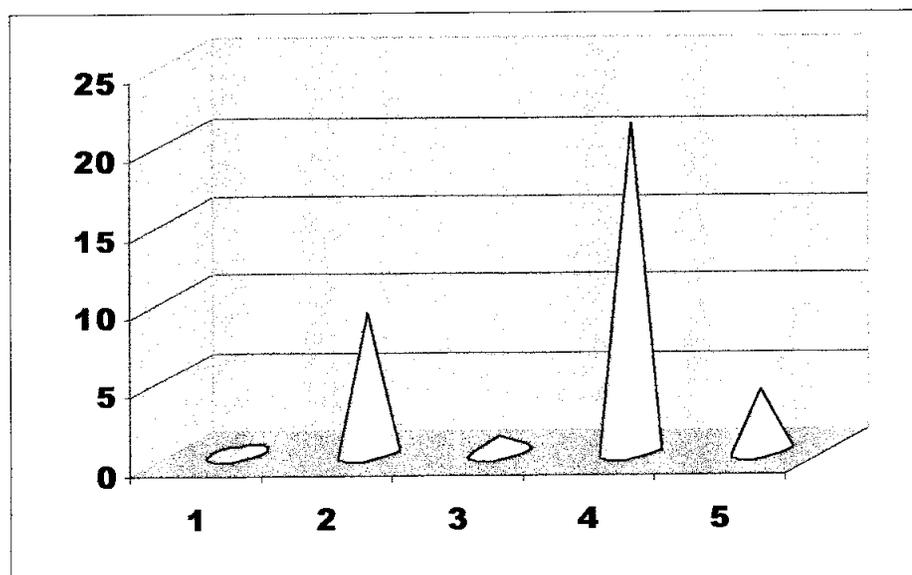
CUADRO 8J
EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA TRABAJA EN INSTALACIONES LIMPIAS, MÁS O MENOS MODERNAS Y, CON HERRAMIENTAS Y EQUIPO ADECUADO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	9	25,7	25,7
3	Sin opinión	1	2,9	28,6
4	De acuerdo	21	60,0	88,6
5	Totalmente de acuerdo	4	11,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,57	0,17	4,00	4,00	1,01	1,02	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,993 df = 34

GRÁFICO 8J
EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA TRABAJA EN INSTALACIONES LIMPIAS, MÁS O MENOS MODERNAS Y, CON HERRAMIENTAS Y EQUIPO ADECUADO



CUADRO 9J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA TRABAJA EN UN AMBIENTE AMIGABLE APOYÁNDOSE MUTUAMENTE

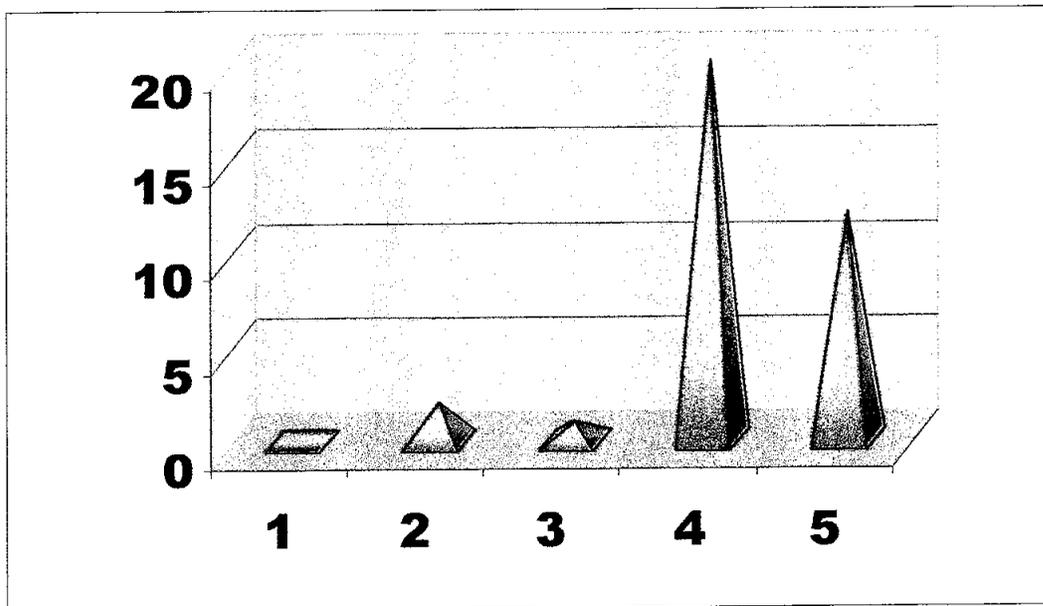
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	2	5,7	5,7
3	Sin opinión	1	2,9	8,6
4	De acuerdo	20	57,1	65,7
5	Totalmente de acuerdo	12	34,3	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,20	0,13	4,00	4,00	0,76	0,58	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 1,000 df = 34

GRÁFICO 9J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA TRABAJA EN UN AMBIENTE AMIGABLE APOYÁNDOSE MUTUAMENTE



CUADRO 10J

**HALAGO EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA,
ESCUCHO SUS OPINIONES Y MUESTRO INTERÉS PERSONAL EN ELLOS**

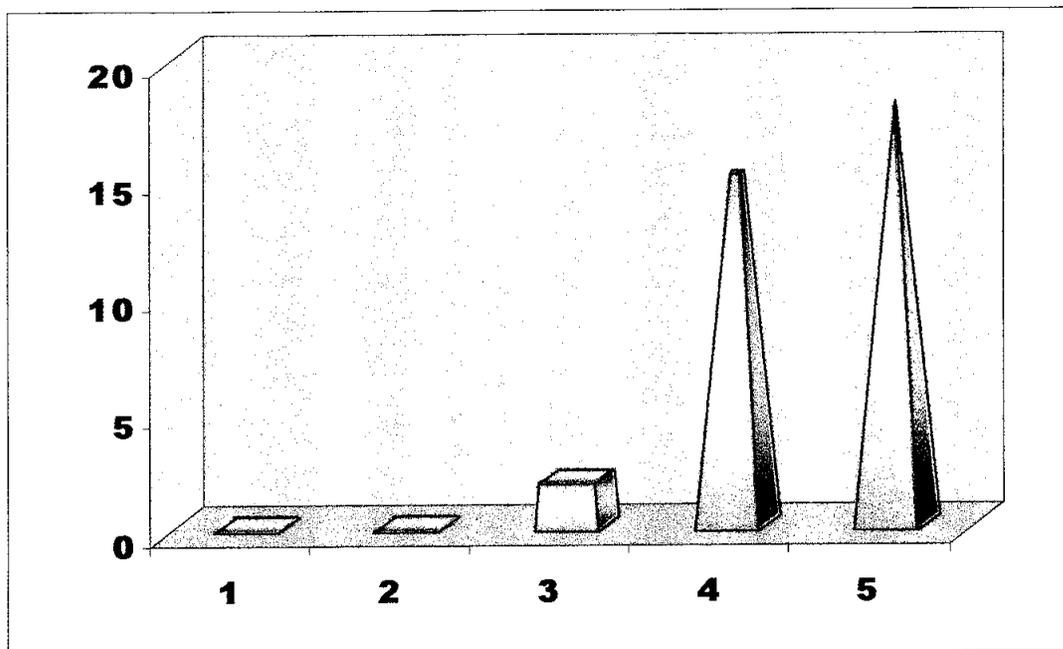
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	0	0,0	0,0
3	Sin opinión	2	5,7	5,7
4	De acuerdo	15	42,9	48,6
5	Totalmente de acuerdo	18	51,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,46	0,10	5,00	5,00	0,61	0,37	3	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,978 df = 34

GRÁFICO 10J

**HALAGO EL BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA,
ESCUCHO SUS OPINIONES Y MUESTRO INTERÉS PERSONAL EN ELLOS**



CUADRO 11J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA POSEE TALENTOS ADECUADOS Y HABILIDADES PARA CUMPLIR CON LAS DEMANDAS DE SU TRABAJO

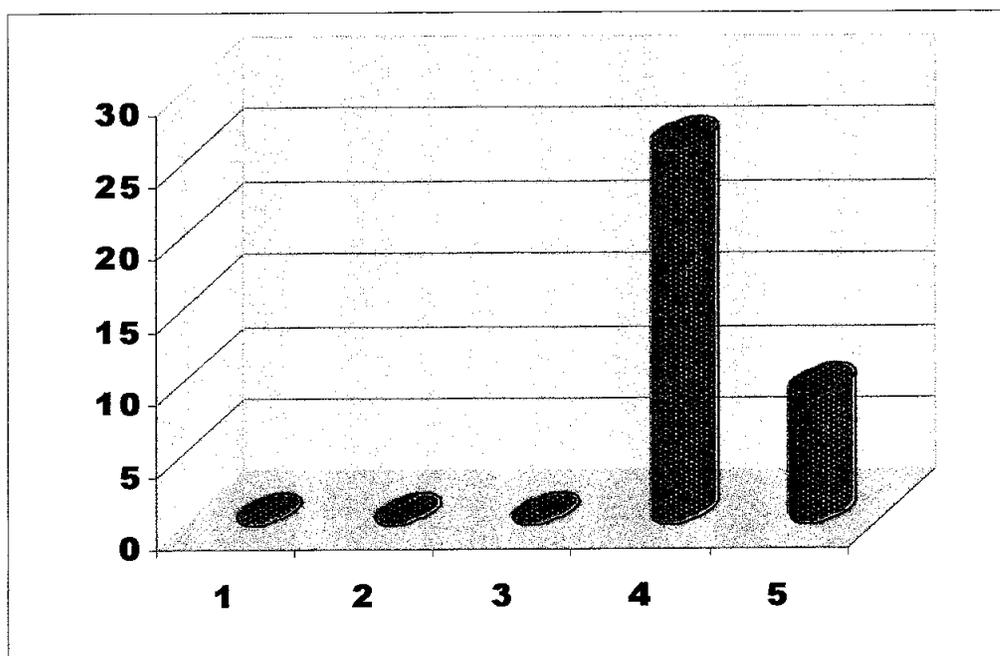
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	0	0,0	0,0
3	Sin opinión	0	0,0	0,0
4	De acuerdo	26	74,3	74,3
5	Totalmente de acuerdo	9	25,7	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,26	0,075	4,00	4,00	0,44	0,20	4	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,970 df = 34

GRÁFICO 11J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA POSEE TALENTOS ADECUADOS Y HABILIDADES PARA CUMPLIR CON LAS DEMANDAS DE SU TRABAJO



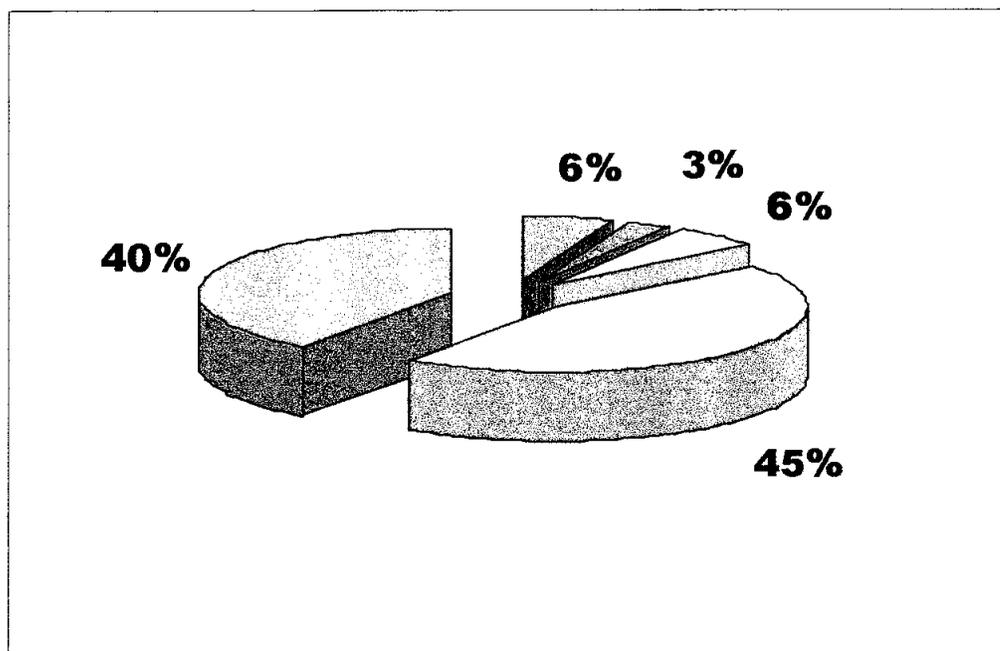
CUADRO 12J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
LAS RECOMPENSAS SEAN JUSTAS

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
2	En desacuerdo	1	2,9	8,6
3	Sin opinión	2	5,7	14,3
4	De acuerdo	16	45,7	60,0
5	Totalmente de acuerdo	14	40,0	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,11	0,18	4,00	4,00	1,05	1,10	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,981 df = 34

GRÁFICO 12J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
LAS RECOMPENSAS SEAN JUSTAS



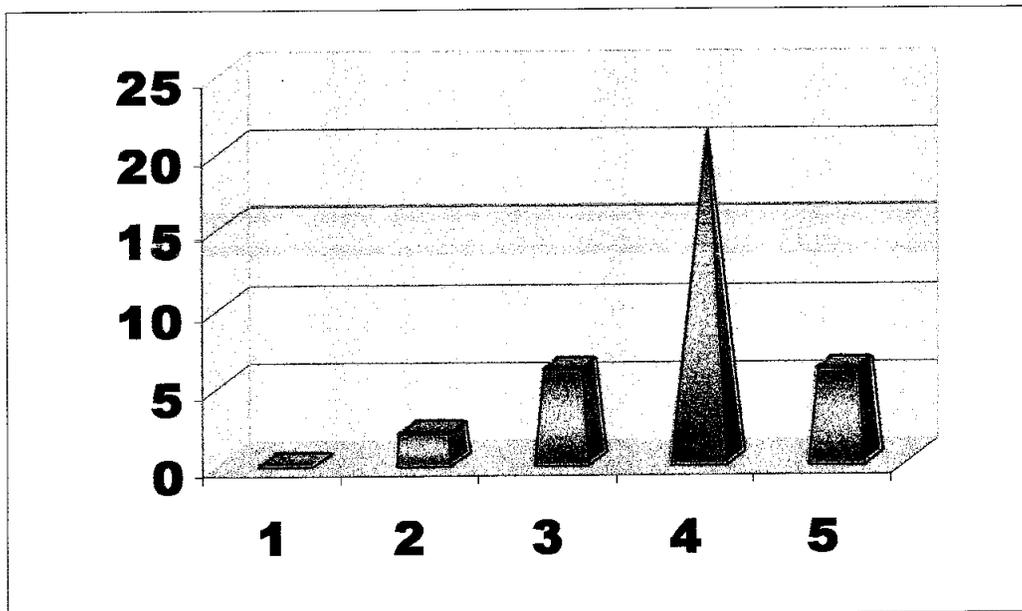
CUADRO 13J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
ÉSTE SEA MENTALMENTE DESAFIANTE

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	2	5,7	5,7
3	Sin opinión	6	17,1	22,9
4	De acuerdo	21	60,0	82,9
5	Totalmente de acuerdo	6	17,1	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,89	0,13	4,00	4,00	0,76	0,57	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,974 df = 34

GRÁFICO 13J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
ÉSTE SEA MENTALMENTE DESAFIANTE



CUADRO 14J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
CUENTEN CON COLEGAS QUE BRINDEN APOYO Y QUE YO SEA
COMPENSIVO Y AMIGABLE

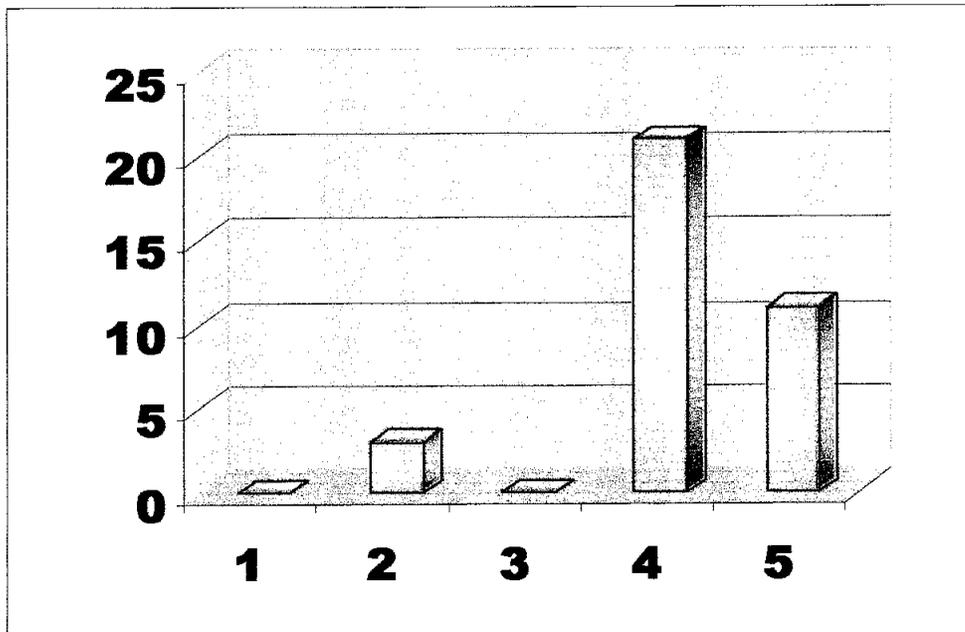
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	3	8,6	8,6
3	Sin opinión	0	0,0	8,6
4	De acuerdo	21	60,0	68,6
5	Totalmente de acuerdo	11	31,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,14	0,14	4,00	4,00	0,81	0,66	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.

Sig. (2-tailed) = 0,983 df = 34

GRÁFICO 14J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
CUENTEN CON COLEGAS QUE BRINDEN APOYO Y QUE YO SEA
COMPENSIVO Y AMIGABLE



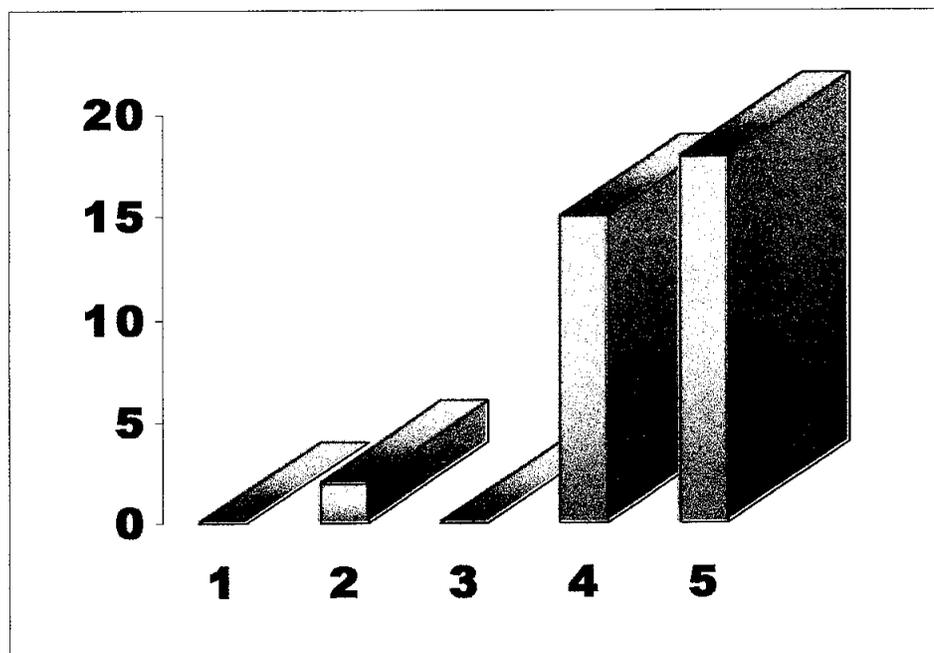
CUADRO 15J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
LAS CONDICIONES DE TRABAJO SEAN FAVORABLES

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	2	5,7	5,7
3	Sin opinión	0	0,0	5,7
4	De acuerdo	15	42,9	48,6
5	Totalmente de acuerdo	18	51,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,40	0,13	5,00	5,00	0,77	0,60	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 1,000 df = 34

GRÁFICO 15J
PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA
ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE
LAS CONDICIONES DE TRABAJO SEAN FAVORABLES



CUADRO 16J

PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE EXISTA COMPATIBILIDAD ENTRE SU PERSONALIDAD Y EL PUESTO

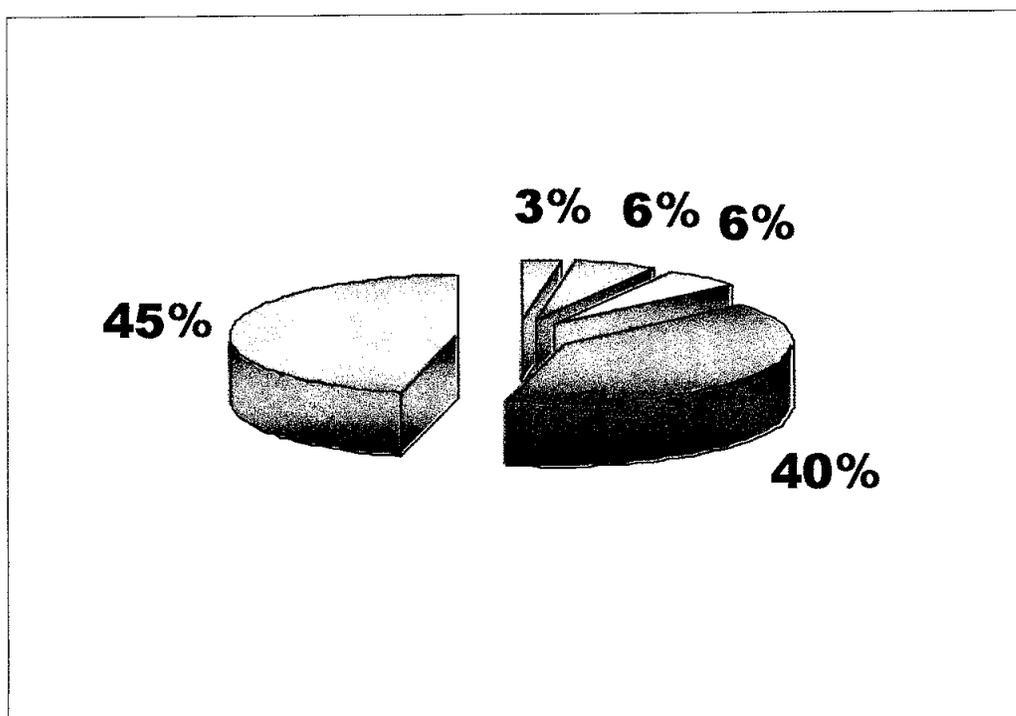
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	2	5,7	8,6
3	Sin opinión	2	5,7	14,3
4	De acuerdo	14	40,0	54,3
5	Totalmente de acuerdo	16	45,7	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,20	0,17	4,00	5,00	0,99	0,99	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 1,000 df = 34

GRÁFICO 16J

PARA QUE EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA MANTENGA UNA ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE EXISTA COMPATIBILIDAD ENTRE SU PERSONALIDAD Y EL PUESTO



CUADRO 17J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO INCURRE EN FALTAS NI DEJA DE ASISTIR AL TRABAJO POR NINGÚN MOTIVO

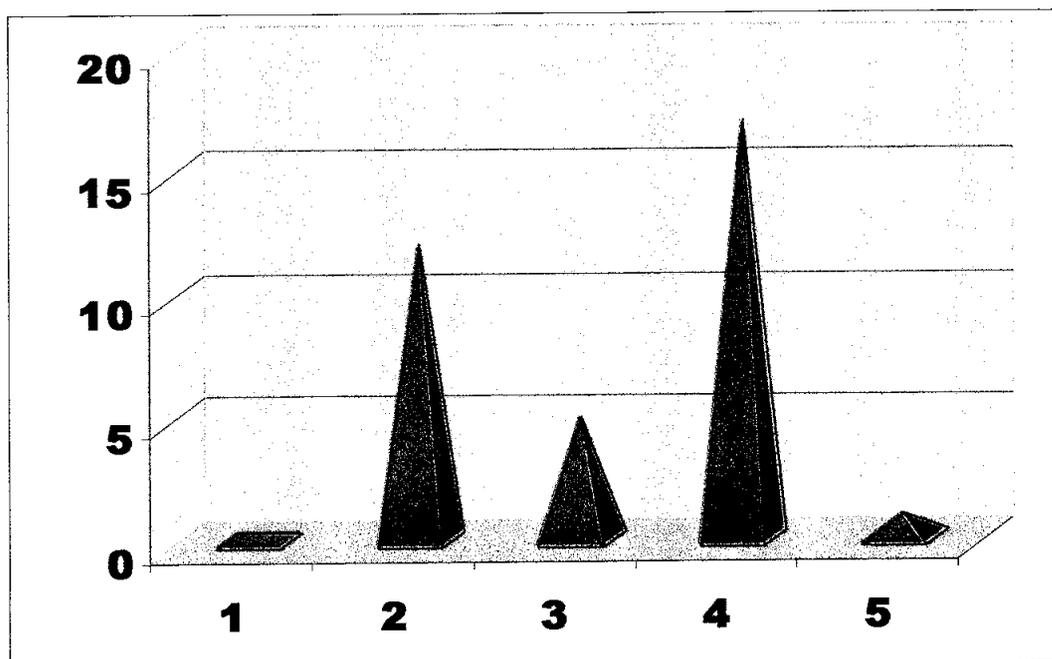
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	12	34,3	34,3
3	Sin opinión	5	14,3	48,6
4	De acuerdo	17	48,6	97,1
5	Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,20	0,16	4,00	4,00	0,96	0,93	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 1,000 df = 34

GRÁFICO 17J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO INCURRE EN FALTAS NI DEJA DE ASISTIR AL TRABAJO POR NINGÚN MOTIVO



CUADRO 18J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO INCURRE EN RETRASOS EN EL HORARIO DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN

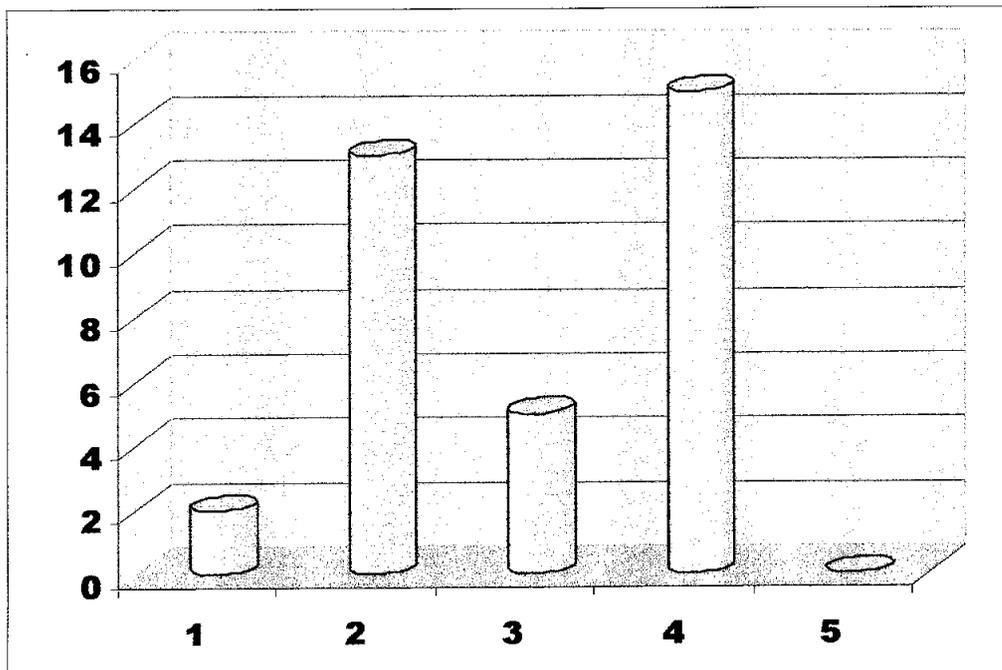
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
2	En desacuerdo	13	37,1	42,9
3	Sin opinión	5	14,3	57,1
4	De acuerdo	15	42,9	100,0
5	Totalmente de acuerdo	0	0,0	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	2,94	0,17	3,00	4,00	1,03	1,06	1	4

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,987 df = 34

GRÁFICO 18J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO INCURRE EN RETRASOS EN EL HORARIO DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN



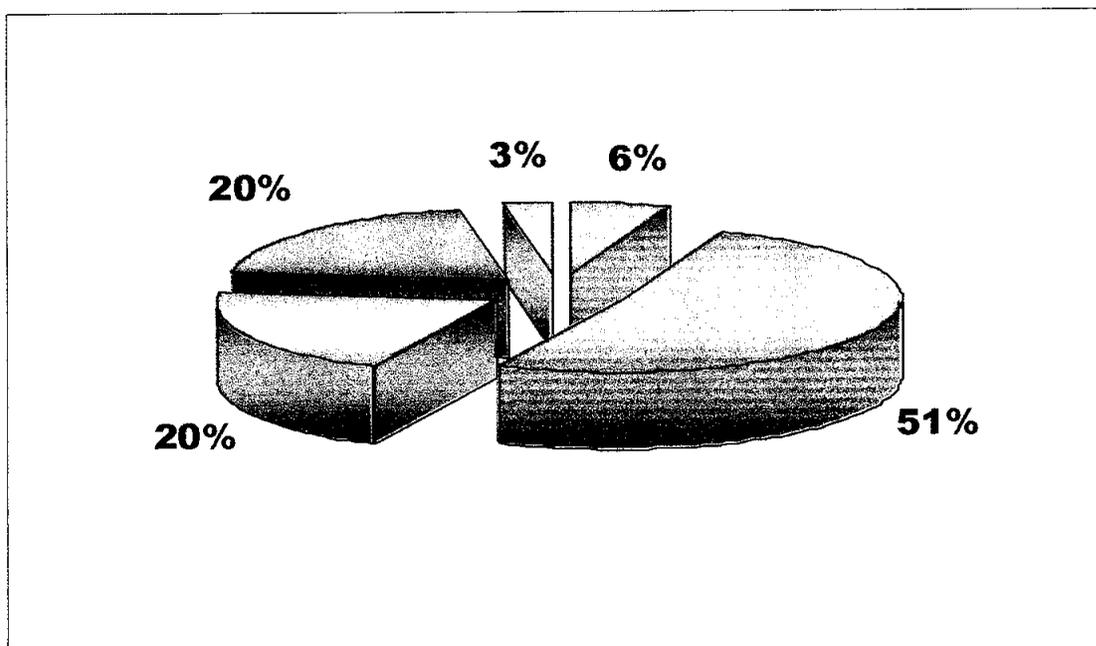
CUADRO 19J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE
SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO BUSCA INMEDIATAMENTE UN
CAMBIO DE POSICIÓN A OTRA UNIDAD

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
2	En desacuerdo	18	51,4	57,1
3	Sin opinión	7	20,0	77,1
4	De acuerdo	7	20,0	97,1
5	Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	2,63	0,16	2,00	2,00	0,97	0,95	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,993 df = 34

GRÁFICO 19J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE
SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO BUSCA INMEDIATAMENTE UN
CAMBIO DE POSICIÓN A OTRA UNIDAD



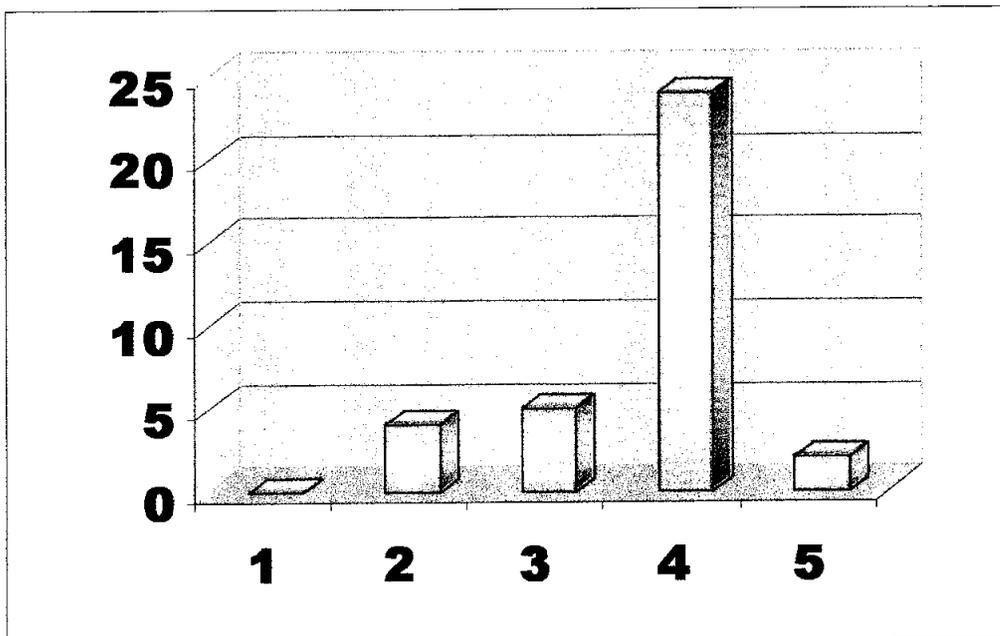
CUADRO 20J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE
SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO SUGIERE MEJORAS Y PONE EN
DISCUSIÓN LOS PROBLEMAS

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	4	11,4	11,4
3	Sin opinión	5	14,3	25,7
4	De acuerdo	24	68,6	94,3
5	Totalmente de acuerdo	2	5,7	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,69	0,13	4,00	4,00	0,76	0,57	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,974 df = 34

GRÁFICO 20J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE
SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO SUGIERE MEJORAS Y PONE EN
DISCUSIÓN LOS PROBLEMAS



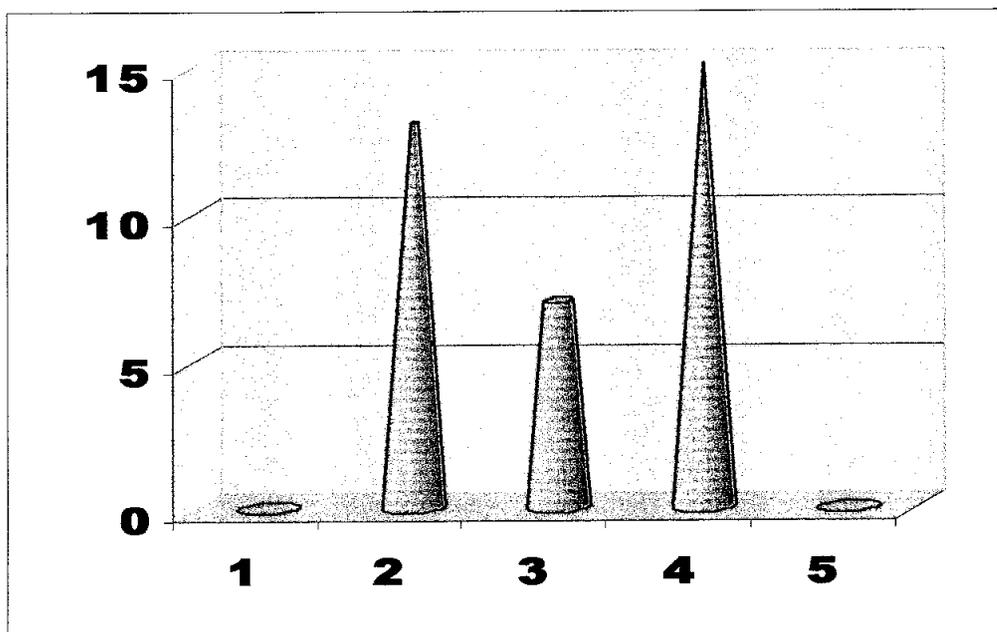
CUADRO 21J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO ESPERA CON OPTIMISMO, CONFIANDO EN QUE LA ADMINISTRACIÓN HACE LO CORRECTO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	13	37,1	37,1
3	Sin opinión	7	20,0	57,1
4	De acuerdo	15	42,9	100,0
5	Totalmente de acuerdo	0	0,0	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,06	0,15	3,00	4,00	0,91	0,82	2	4

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,985 df = 34

GRÁFICO 21J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO ESPERA CON OPTIMISMO, CONFIANDO EN QUE LA ADMINISTRACIÓN HACE LO CORRECTO



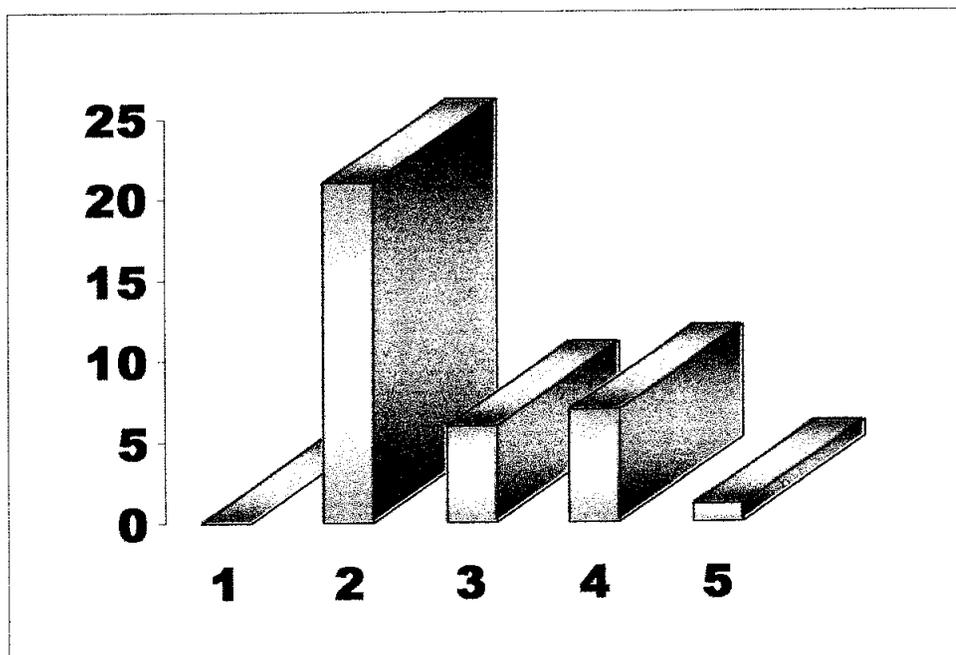
CUADRO 22J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO PREFERE HACER LO ESTRICTAMENTE NECESARIO Y NO ESFORZARSE INNECESARIAMENTE

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	21	60,0	60,0
3	Sin opinión	6	17,1	77,1
4	De acuerdo	7	20,0	97,1
5	Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	2,66	0,15	2,00	2,00	0,91	0,82	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,985 df = 34

GRÁFICO 22J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA NO SE SIENTE SATISFECHO CON ALGO EN EL TRABAJO PREFERE HACER LO ESTRICTAMENTE NECESARIO Y NO ESFORZARSE INNECESARIAMENTE



CUADRO 23J

LAS METAS A ALCANZAR POR EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA SON MUY BIEN ESPECIFICADAS

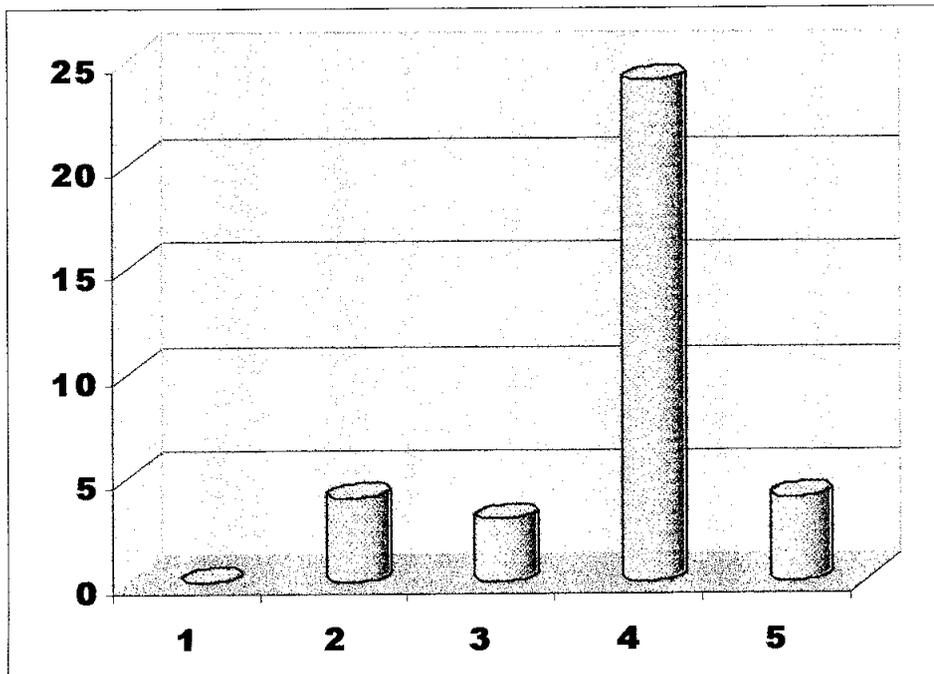
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	4	11,4	11,4
3	Sin opinión	3	8,6	20,0
4	De acuerdo	24	68,6	88,6
5	Totalmente de acuerdo	4	11,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,80	0,13	4,00	4,00	0,80	0,64	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 1,000 df = 34

GRÁFICO 23J

LAS METAS A ALCANZAR POR EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA SON MUY BIEN ESPECIFICADAS



CUADRO 24J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA PARTICIPA EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS QUE DEBEN ALCANZARSE

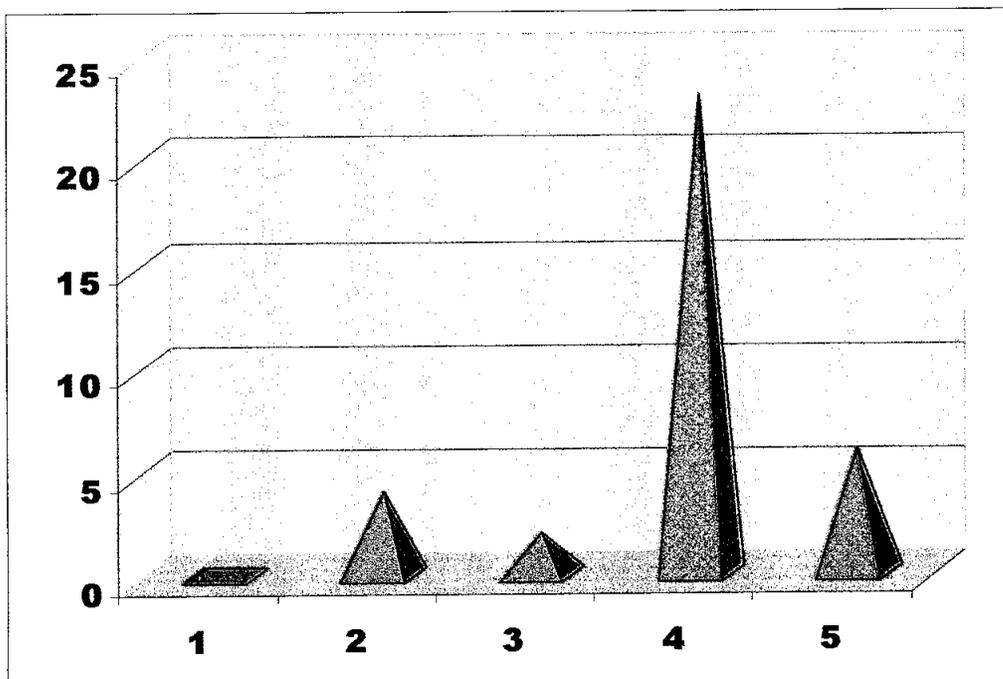
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	4	11,4	11,4
3	Sin opinión	2	5,7	17,1
4	De acuerdo	23	65,7	82,9
5	Totalmente de acuerdo	6	17,1	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,89	0,14	4,00	4,00	0,83	0,69	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,976 df = 34

GRÁFICO 24J

EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA PARTICIPA EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS QUE DEBEN ALCANZARSE



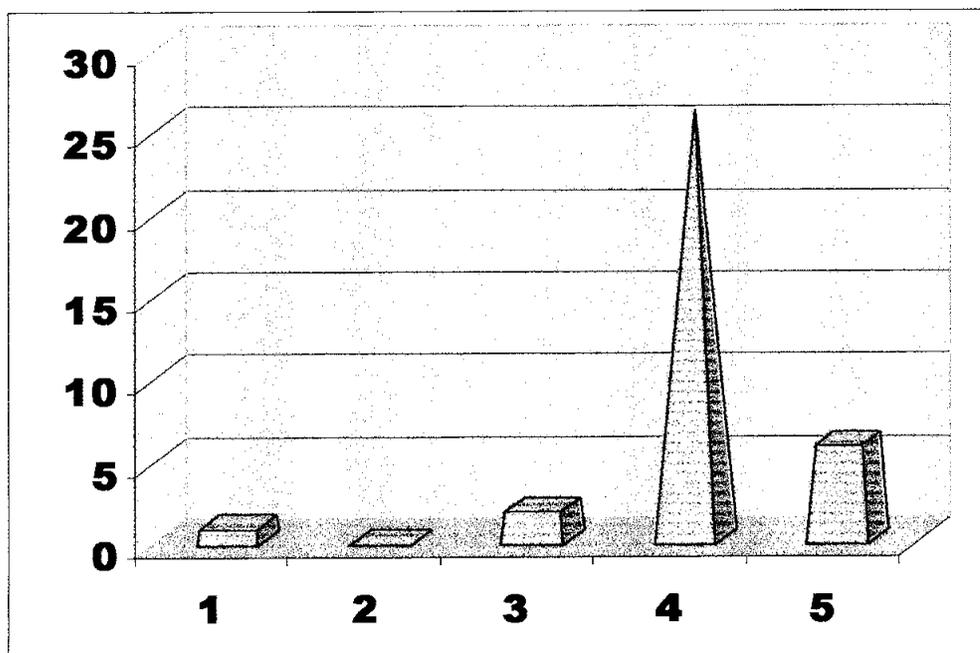
CUADRO 25J
EL TRABAJO QUE DESARROLLA EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA,
LE PERMITE A CADA UNO MONITOREAR SU PROPIO PROGRESO EN EL
LOGRO DE SUS METAS

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	0	0,0	2,9
3	Sin opinión	2	5,7	8,6
4	De acuerdo	26	74,3	82,9
5	Totalmente de acuerdo	6	17,1	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,03	0,12	4,00	4,00	0,71	0,50	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,991 df = 34

GRÁFICO 25J
EL TRABAJO QUE DESARROLLA EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA,
LE PERMITE A CADA UNO MONITOREAR SU PROPIO PROGRESO EN EL
LOGRO DE SUS METAS



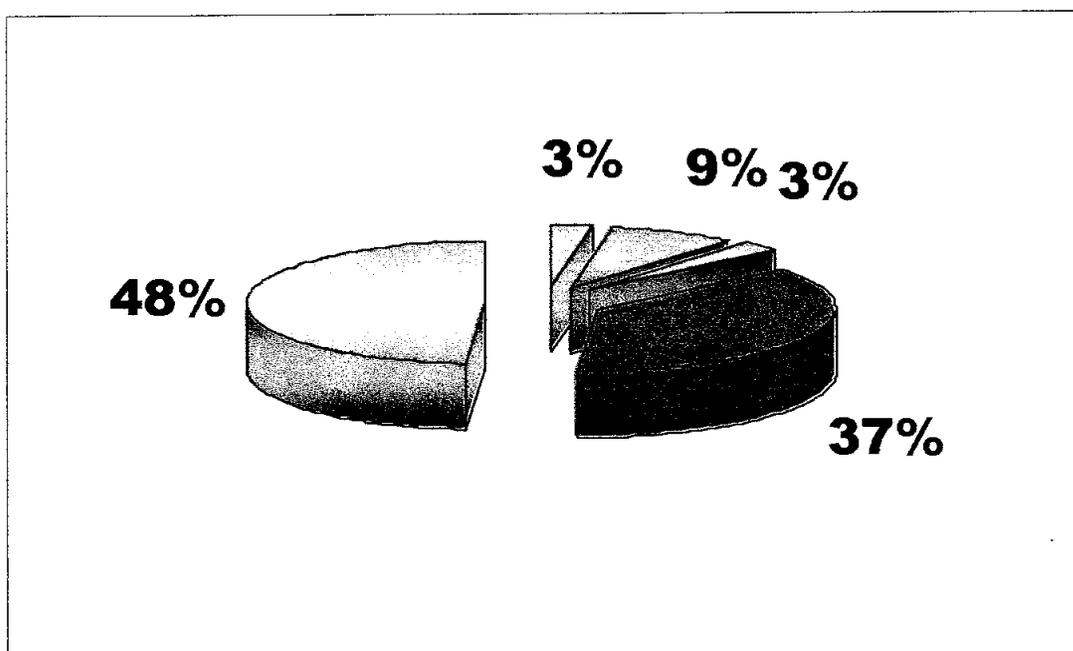
CUADRO 26J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA REALIZA ESFUERZO
MÁXIMO EN EL TRABAJO ES RECONOCIDO EN LAS EVALUACIONES DE
DESEMPEÑO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	3	8,6	11,4
3	Sin opinión	1	2,9	14,3
4	De acuerdo	13	37,1	51,4
5	Totalmente de acuerdo	17	48,6	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	4,20	0,18	4,00	5,00	1,05	1,11	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 1,000 df = 34

GRÁFICO 26J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA REALIZA ESFUERZO
MÁXIMO EN EL TRABAJO ES RECONOCIDO EN LAS EVALUACIONES DE
DESEMPEÑO



CUADRO 27J

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES JUSTO Y OBJETIVO

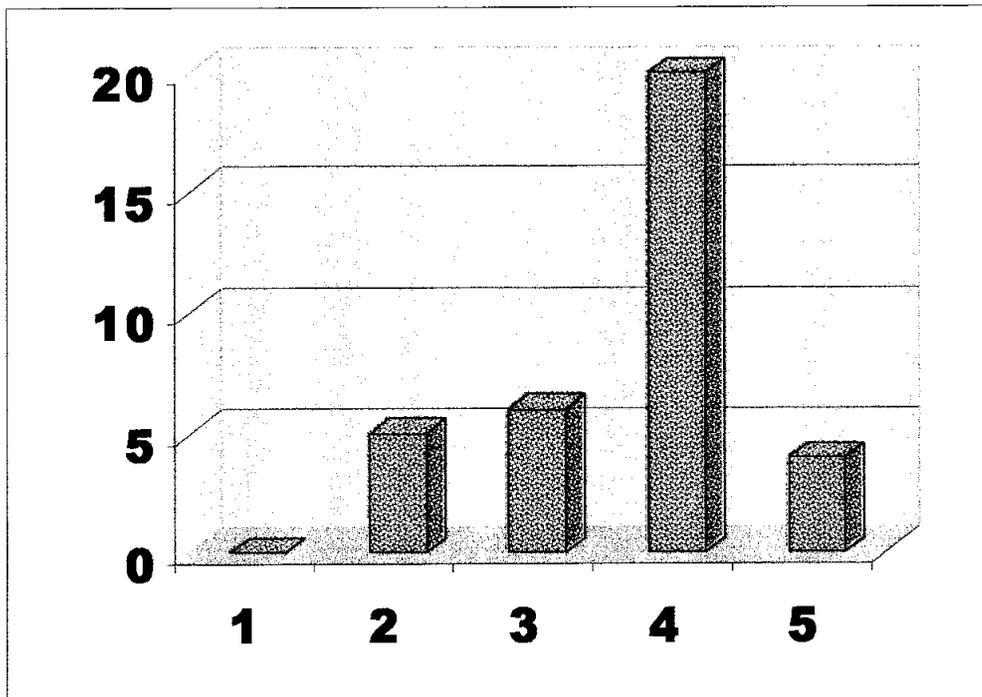
Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	5	14,3	14,3
3	Sin opinión	6	17,1	31,4
4	De acuerdo	20	57,1	88,6
5	Totalmente de acuerdo	4	11,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,66	0,15	4,00	4,00	0,87	0,76	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,985 df = 34

GRÁFICO 27J

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES JUSTO Y OBJETIVO



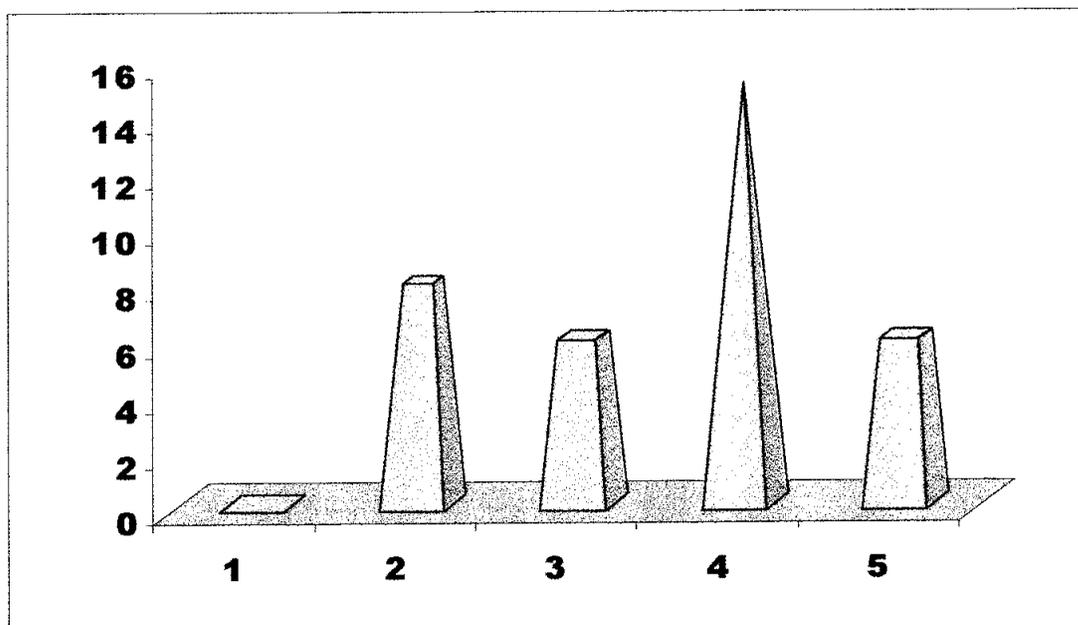
CUADRO 28J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA CONSIGUE UNA BUENA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBTIENE RECOMPENSAS
ORGANIZACIONALES

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	8	22,9	22,9
3	Sin opinión	6	17,1	40,0
4	De acuerdo	15	42,9	82,9
5	Totalmente de acuerdo	6	17,1	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,54	0,18	4,00	4,00	1,04	1,08	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,987 df = 34

GRÁFICO 28J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA CONSIGUE UNA BUENA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OBTIENE RECOMPENSAS
ORGANIZACIONALES



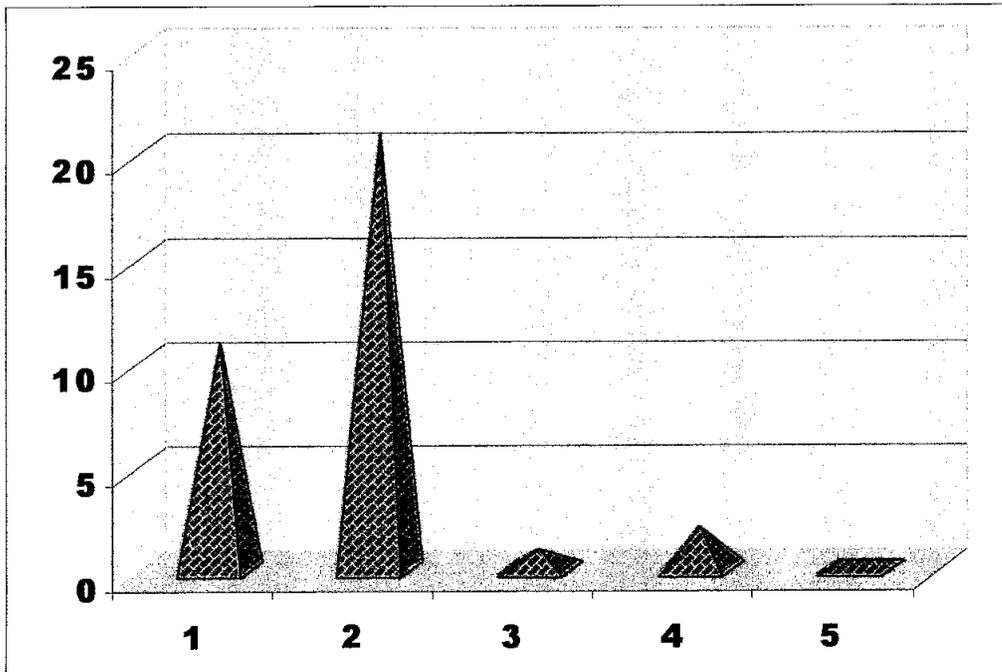
CUADRO 29J
LA ANTIGÜEDAD Y LOS FAVORES PERSONALES, SON CRITERIOS QUE SE RECOMPENSAN Y NO ASÍ EL DESEMPEÑO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	11	31,4	31,4
2	En desacuerdo	21	60,0	91,4
3	Sin opinión	1	2,9	94,3
4	De acuerdo	2	5,7	100,0
5	Totalmente de acuerdo	0	0,0	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	1,83	0,13	2,00	2,00	0,75	0,56	1	4

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,991 df = 34

GRÁFICO 29J
LA ANTIGÜEDAD Y LOS FAVORES PERSONALES, SON CRITERIOS QUE SE RECOMPENSAN Y NO ASÍ EL DESEMPEÑO



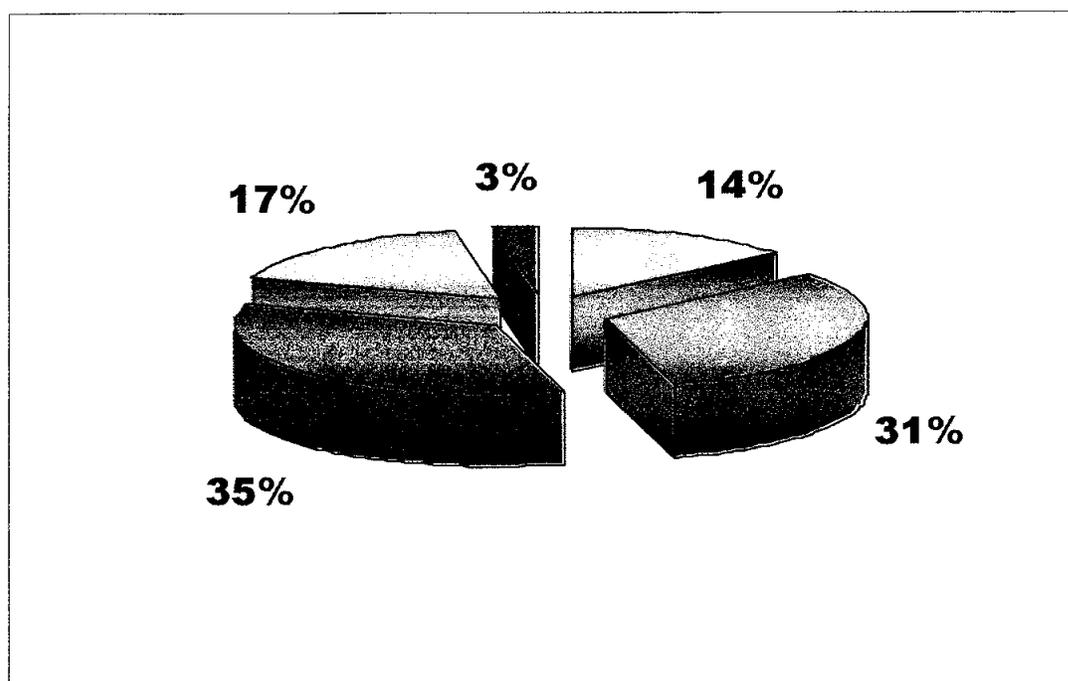
CUADRO 30J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA ES RECOMPENSADO, LOS PREMIOS LE SON PERSONALMENTE ATRACTIVOS

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	5	14,3	14,3
2	En desacuerdo	11	31,4	45,7
3	Sin opinión	12	34,3	80,0
4	De acuerdo	6	17,1	97,1
5	Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	2,63	0,17	3,00	3,00	1,03	1,06	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,994 df = 34

GRÁFICO 30J
CUANDO EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA ES RECOMPENSADO, LOS PREMIOS LE SON PERSONALMENTE ATRACTIVOS



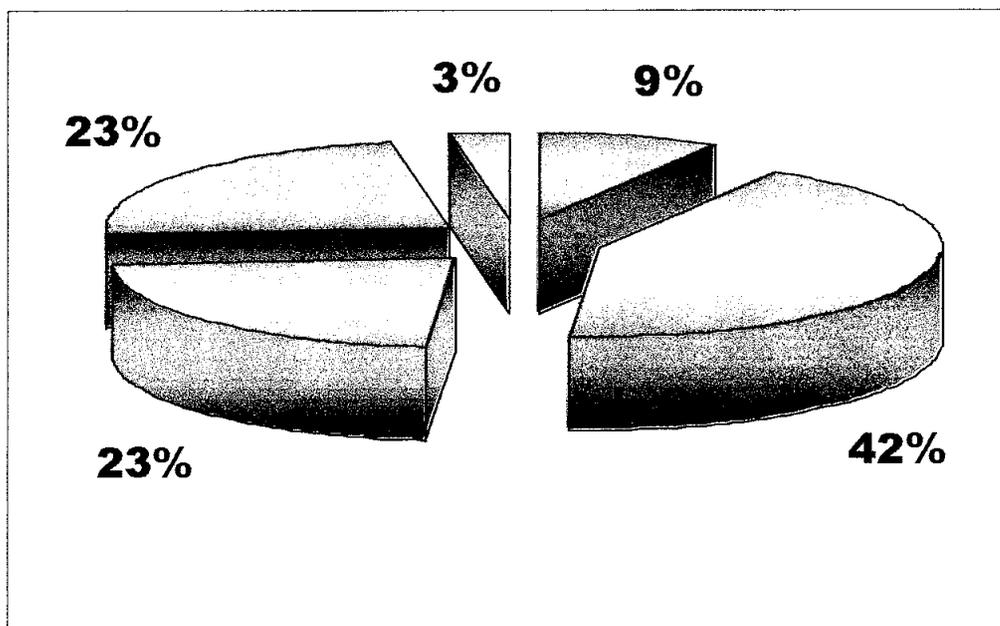
CUADRO 31J
LAS RECOMPENSAS SON DISEÑADAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES
INDIVIDUALES DEL EMPLEADO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	3	8,6	8,6
2	En desacuerdo	15	42,9	51,4
3	Sin opinión	8	22,9	74,3
4	De acuerdo	8	22,9	97,1
5	Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	2,69	0,17	2,00	2,00	1,02	1,05	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,980 df = 34

GRÁFICO 31J
LAS RECOMPENSAS SON DISEÑADAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES
INDIVIDUALES DEL EMPLEADO



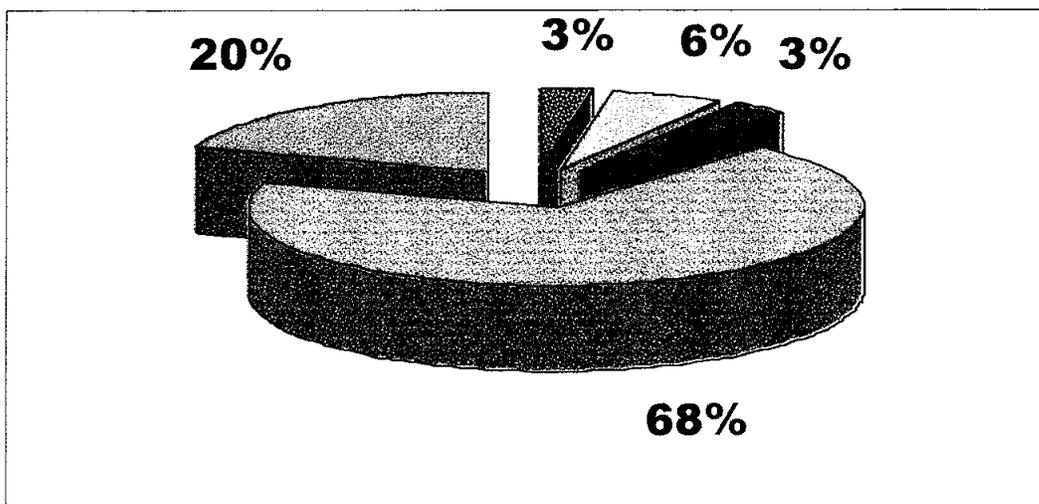
CUADRO 32J
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA LE PROPORCIONA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE DAR SOLUCIONES A PROBLEMAS

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	2	5,7	8,6
3	Sin opinión	1	2,9	11,4
4	De acuerdo	24	68,6	80,0
5	Totalmente de acuerdo	7	20,0	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,97	0,14	4,00	4,00	0,86	0,73	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,992 df = 34

GRÁFICO 32J
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA LE PROPORCIONA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE DAR SOLUCIONES A PROBLEMAS



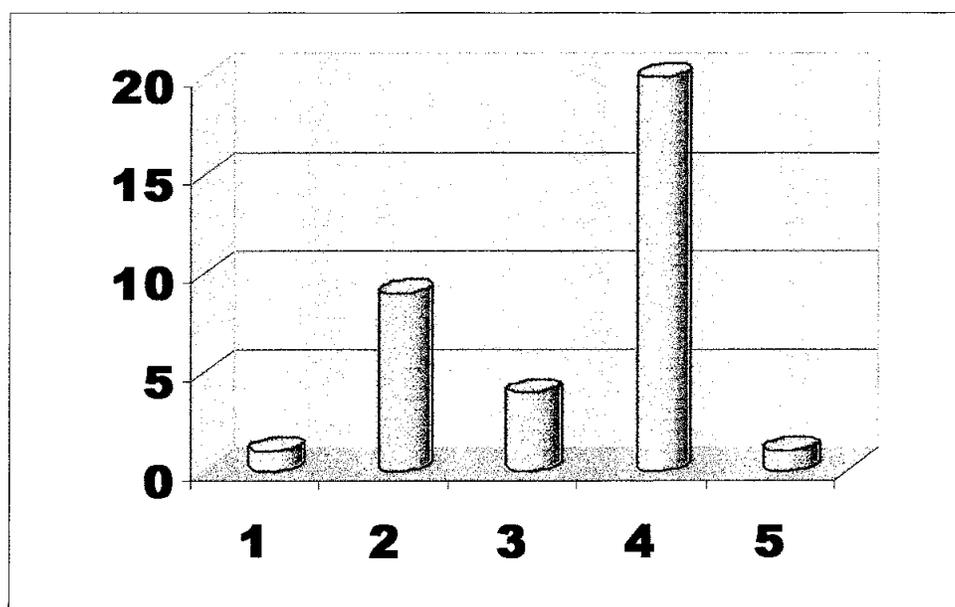
CUADRO 33J
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA
ACTUALMENTE LE PROPORCIONA RIESGOS MODERADOS, ES DECIR
SITUACIONES EN LAS QUE PUEDA ESTABLECER METAS DESAFIANTES

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
2	En desacuerdo	9	25,7	28,6
3	Sin opinión	4	11,4	40,0
4	De acuerdo	20	57,1	97,1
5	Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,31	0,17	4,00	4,00	0,99	0,99	1	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,980 df = 34

GRÁFICO 33J
EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL BAJO MI DEPENDENCIA
ACTUALMENTE LE PROPORCIONA RIESGOS MODERADOS, ES DECIR
SITUACIONES EN LAS QUE PUEDA ESTABLECER METAS DESAFIANTES



CUADRO 34J
LAS RECOMPENSAS (BENEFICIOS) QUE RECIBE EL PERSONAL BAJO MI
DEPENDENCIA A CAMBIO DE SUS APORTACIONES, SON EQUITATIVAS
RESPECTO A LAS DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Valor	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0
2	En desacuerdo	9	25,7	25,7
3	Sin opinión	6	17,1	42,9
4	De acuerdo	16	45,7	88,6
5	Totalmente de acuerdo	4	11,4	100,0
Total		35	100,0	

TOTAL	Media	Error est.	Mediana	Moda	Desv. est.	Varianza	Mínimo	Máximo
35	3,43	0,17	4,00	4,00	1,01	1,02	2	5

La T de Student es válida si la media difiere de cero
 El nivel de Significancia (Sig. 2 tailed) debe ser mayor a 0,05, que quiere decir que se acepta la hipótesis planteada.
 Sig. (2-tailed) = 0,993 df = 34

GRÁFICO 34J
LAS RECOMPENSAS (BENEFICIOS) QUE RECIBE EL PERSONAL BAJO MI
DEPENDENCIA A CAMBIO DE SUS APORTACIONES, SON EQUITATIVAS
RESPECTO A LAS DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

