

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA  
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU  
INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO (DIGEPRES) EN EL  
PERÍODO MAYO - AGOSTO DEL AÑO 2017**

**SUSTENTANTES:**

María de Lourdes Pimentel Valenzuela 2012-0573  
Cristal Baldera Núñez 2011-1556

**ASESORA:**

Ana Gisela Ramos Brito, M.A

Santo Domingo, DN  
Agosto, 2017

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN  
LA PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
PRESUPUESTO (DIGEPRES) EN EL PERÍODO MAYO- AGOSTO DEL AÑO 2017**

## **Dedicatoria**

### **María de Lourdes Pimentel Valenzuela**

A mis padres, por ser mi soporte incondicional y brindarme una formación en valores, que gracias a eso hoy puedo con gran orgullo presentar ese proyecto.

### **Cristal Baldera Núñez**

A mi madre, por siempre estar ahí para mí, apoyarme en este arduo camino sin poner pretexto alguno y por qué este logro es por y para ella, también a mi hija Mahia por siempre darme una sonrisa de aliento, la cual me daba fuerza para afrontar y terminar esta meta.

## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Por permitirnos culminar este gran logro académico, llenándonos de sabiduría y fortaleza para lidiar con cada reto en este recorrido de grandes enseñanzas que hoy con su bendición cerramos de manera exitosa.

### **Nuestra Familia:**

Gracias por acompañarnos durante todos estos años con amor y comprensión para que lográramos esta gran meta.

### **A la Dirección General de Presupuesto:**

Por desde el día uno decir sí a nuestra petición de realizar este estudio en sus instalaciones y ofrecernos todo el apoyo requerido, en especial a la Encargada de Recursos Humanos por brindarnos su ayuda siempre que fue solicitada para el logro de nuestros objetivos.

### **Nuestros asesores:**

Por su dedicación y paciencia para guiarnos en este largo proceso.

## INDICE

Dedicatoria .....	3
Agradecimientos .....	4
Resumen .....	8
Summary .....	9
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>GENERALIDADES DE LA DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO</b> <b>.....</b>	<b>12</b>
<b>(DIGEPRES).....</b>	<b>12</b>
1.1. Antecedentes históricos.....	12
1.2. Base Legal .....	15
1.3. Filosofía Institucional.....	15
1.3.1. Misión .....	15
1.3.2. Visión .....	15
1.3.3. Valores .....	15
1.4. Estructura Organizacional .....	16
1.4.1. Organigrama.....	21
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>22</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION .....	23
2.5 OBJETIVO GENERAL.....	24
2.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	24
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>27</b>

<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>27</b>
4.1 Satisfacción Laboral .....	27
4.2 Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral.....	28
4.3 Sistemas de Recompensas Justas.....	28
4.3.1 Satisfacción con el salario .....	28
4.3.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos .....	29
4.4 Determinantes de la Satisfacción Laboral .....	30
4.5 Niveles de satisfacción laboral .....	31
4.6 Mejoría de la Satisfacción Laboral .....	32
4.7 Efectos de la satisfacción laboral.....	34
4.7.1 Satisfacción y productividad .....	34
4.7.2 Satisfacción y ausentismo.....	37
4.7.3 Satisfacción y rotación.....	37
4.8 Manifestación de Insatisfacción de los empleados.....	38
4.9 Recursos para Enfrentar la Insatisfacción .....	40
4.10 Teorías vinculadas a la satisfacción laboral y la productividad .....	40
4.10.1 Teoría Bifactorial de Herzberg.....	41
4.10.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	41
4.10.3 Teoría de las necesidades de David McClelland.....	44
4.10.4 Teoría de la equidad J Stacy Adams.....	44
4.10.5 Teoría de la Expectativa de Vroom.....	45
4.10.6 Teoría del Refuerzo .....	48
4.10.7 Satisfacción Laboral y Características del Puesto.....	50
4.11 Integración de las teorías vinculadas a la satisfacción laboral y la productividad .....	52
4.12 La productividad .....	54
4.12.1 Beneficios de la productividad .....	55
4.12.2 Medición de la productividad .....	55
4.12.3 Indicadores de la productividad.....	55

4.12.4 Factores que influyen en la productividad .....	57
4.12.5 Factores para mejorar la productividad .....	58
4.13 Características del trabajo .....	61
4.14 Relación entre satisfacción laboral y productividad.....	62
<b>CAPITULO V</b> .....	64
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	64
5.1 METODOS Y MATERIALES .....	64
5.1.2 Tipo de investigación.....	64
5.1.3 Población y muestra.....	64
5.2. MÉTODOS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS .....	64
<b>CAPITULO VI</b> .....	66
<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	66
6.1 Análisis de los resultados.....	66
6.2 Discusión de los resultados.....	94
<b>CONCLUSIONES</b> .....	97
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	99
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	101
Trabajos citados .....	101
<b>ANEXOS</b> .....	104
<b>EVALUACION</b> .....	115

## Resumen

El estudio presentado a continuación es el resultado de una investigación para optar por el título de Licenciatura en Psicología Industrial. Fue realizado en la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) de la República Dominicana en el período Mayo-Agosto 2017.

El objetivo general de este trabajo es describir el estudio de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los empleados y sus objetivos específicos: Identificar el nivel de satisfacción laboral, Determinar los factores que intervienen en la satisfacción laboral, Estimar la productividad de los empleados y Relacionar la satisfacción laboral de los empleados de la frente a la productividad de los mismos.

Para medir la satisfacción se aplicó una encuesta compuesta de 25 preguntas la cual nos permitió saber qué nivel poseen de satisfacción además de una entrevista realizada a la Encargada del Departamento de Recursos Humanos.

Según los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y la productividad es directa por cuanto existe un nivel alto de satisfacción laboral.

Los 60 colaboradores encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto con un 68% lo cual se confirma en la pregunta No.5 sobre la satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo, de igual forma existe un nivel alto de productividad, esto indica que predomina una orientación al logro y al cumplimiento de metas por cada Área organizativa.

Palabras claves: satisfacción laboral, productividad, digepres, motivación.

## Summary

The study presented below is the result of an investigation to opt for the title of Degree in Industrial Psychology. It was carried out in the General Directorate of Budget (DIGEPRES) of the Dominican Republic in the period May-August 2017.

The general objective of this paper is to describe the study of job satisfaction and its influence on employee productivity and its specific objectives: Identify the level of job satisfaction, determine the factors involved in job satisfaction, Estimate the productivity of employees and relate the job satisfaction of employees of the front to the productivity of them.

To measure satisfaction, a questionnaire composed of 25 questions was applied, which allowed us to know what level of satisfaction they have in addition to an interview with the Human Resources Department.

According to the results obtained, we conclude that the relationship between the level of job satisfaction and productivity is direct because there is a high level of job satisfaction.

The 60 collaborators surveyed stated that they had a high level of job satisfaction with 68%, which is confirmed in question No.5 about the satisfaction that their work produces for themselves, as there is a high level of productivity, this indicates that predominates an orientation to the achievement and the fulfillment of goals by each Organizational Area.

Key words: job satisfaction, productivity, digepres, motivation.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

Numerosos puntos de referencia indican que el siglo XXI es el siglo del Hombre, la sociedad del conocimiento no puede tener el éxito esperado si este no es realmente considerado en todas sus dimensiones y se siente integralmente atendido.

Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1-La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2-La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no solo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que laboren, sino también en términos de productividad y calidad.

Se decidió plantear una investigación, cuyo objetivo principal fue hacer un estudio de la Satisfacción laboral y su influencia en la productividad en los colaboradores de la Dirección General de Presupuesto durante el periodo Mayo-Agosto 2017. La DIGEPRES es una Institución que funge como Órgano Rector del Sistema Presupuestario Dominicano que está adscrita al Ministerio de Hacienda.

Para la evaluación se utilizó como instrumento una encuesta de Satisfacción Laboral que estuvo compuesta por 25 preguntas cuyas opciones de respuesta indicaban el nivel de satisfacción de cada individuo, la muestra estuvo conformada por 60 personas de toda la organización con un nivel jerárquico desde técnicos hasta Encargados Departamentales.

Además se sostuvo una entrevista con la encargada del Departamento de Recursos Humanos la cual reveló informaciones pertinentes que contribuyeron al logro de los objetivos planteados en esta investigación.

Las organizaciones hacen importantes inversiones, entre estas, la de mayor valía debe ser en lograr el ambiente propicio para el logro de los objetivos institucionales. Siendo el recurso humano el activo más importante de cualquier entidad, es trascendental valorarlo en su justa dimensión y procurarle la debida atención.

Este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: Seis capítulos conceptuales: Capítulo I: Generalidades de la Dirección General de Presupuesto, Capítulo II: Planteamiento del problema, Capítulo III: Marco conceptual, Capítulo IV: Marco Teórico Capítulo V: Aspectos Metodológicos, Capítulo VI: Presentación de los resultados y como elementos finales expondremos las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los Anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO**

### **(DIGEPRES)**

#### **1.1. Antecedentes históricos**

El proceso presupuestario se inicia formalmente en la República Dominicana, con la creación de la Oficina de Presupuesto, a partir de los trabajos realizados por la Misión Dawes de los EEUU, con representantes del país. Dichos representantes concluyeron con la promulgación de la Ley de Presupuesto 1111, del 1ro de mayo de 1929. Los años 1930 y 1963, se caracterizaron por un manejo centralizado del presupuesto y de las finanzas públicas, haciendo depender la Oficina de Presupuesto bajo el control directo del Presidente de la República. Mediante las leyes Núm. 3893 y 3894 de agosto de 1954, las funciones de la Administración Financiera y Presupuestaria, fueron centralizadas en la Secretaria de Hacienda. En el año 1965, mediante la Ley Núm. 55, la Oficina de Presupuesto es integrada al Secretariado Técnico de la Presidencia como Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRES), junto a otras oficinas técnicas del Estado, en interés de crear el Sistema Nacional de Planificación.

Un proceso de desarrollo y modernización del Presupuesto se llevó a cabo, en el cual se adoptó dos nuevas clasificaciones, se inició la publicación anual de un documento sobre la Ejecución del Presupuesto, se incorporaron instructivos más completos para la presentación de los anteproyectos de presupuesto por programas, estructurándose los capítulos en programas, subprogramas y actividades, a todos los niveles del Gobierno Central; etc. Este proceso experimentó un momento culminante en fecha 11 de diciembre de 1969, con la promulgación de la Ley Núm. 531, o “Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público”, que tuvo vigencia hasta el 31 de diciembre del 2006. Esta representó el más importante instrumento legal para la gestión presupuestaria de la República Dominicana. La misma amplió la cobertura presupuestaria, al incluir a las Instituciones Autónomas y Descentralizadas del Estado y los Municipios, y estableció el Presupuesto por Programas, incorporándole los elementos de la planificación pública. (Portal Dirección General de Presupuesto, s.f.)

La promulgación de la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06, del 17 de noviembre del 2006, denominó a ONAPRES como Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES).

La Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) es una institución adscrita al Ministerio de Hacienda de la República Dominicana. Su base legal la sustenta los Artículos N0.233 al No.240 de la Constitución Dominicana del 2010 y Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06 puesta en vigencia el 01 de enero del año 2007, que la dispone como Órgano Rector del Sistema Presupuestario Dominicano.

Consciente de su rol rector, es del interés institucional administrar un Sistema Presupuestario para todo el Sector Público con eficiencia y transparencia, con el objetivo de mejorar la productividad institucional, ofreciendo servicios de calidad y un eficiente uso de los recursos del Estado.

El Presupuesto Público es una poderosa herramienta de la planificación y de suma importancia para la toma de decisiones de orden financiero, muestra un horizonte de mediano plazo de los posibles ingresos y su distribución.

La técnica presupuestaria ha evolucionado a través de la historia pasando de ser un instrumento netamente financiero, a un sistema que incluye la planificación, los objetivos establecidos y las metas que se plantea un gobierno y también se ha convertido en un elemento de primer orden, para mantener en equilibrio la economía y desarrollo de un país.

La Ley de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06, establece que los presupuestos de los organismos públicos deberán contener la producción de bienes y servicios y su incidencia en los resultados esperados de las políticas de desarrollo de corto, mediano y largo plazo, esto quiere decir que el presupuesto público dominicano como consecuencia, debe estar vinculado a la planificación, debe orientarse a los resultados de las políticas contempladas en la Estrategia Nacional de Desarrollo y los Planes Nacionales Plurianuales.

Su sistema presupuestario también está regido por las Leyes Anuales de Presupuesto que pueden contener normativas para ser aplicadas en el año calendario del presupuesto. Las Leyes Anuales de presupuesto no derogan leyes de carácter permanente.

Desde el año 2012 fue designado como Director General de Presupuesto el Lic. Luis Baldemiro Reyes Santos, quien a través del Plan Estratégico 2013-2017 delimita los 4 grandes retos y desafíos de la DIGEPRES.

Estos son:

1. Buen manejo de los recursos públicos para garantizar la sostenibilidad fiscal.
2. Elevación de la calidad del Gasto Público en todos los niveles del gobierno.
3. Administración presupuestaria eficiente que permita implementar en la Dirección y los Ministerios las políticas trazadas por la Estrategia Nacional de Desarrollo.
4. Que para el año 2017, el 50% de las instituciones del Poder Ejecutivo reciban asignaciones presupuestarias en base al logro de sus resultados.

En la actualidad, la DIGEPRES se encuentra en proceso de reforma y modernización de las actividades que intervienen en la formulación, discusión, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales que permitan atender las necesidades de las entidades del Sector Público. Enfocado en tres componentes:

1. Fortalecimiento de la capacidad técnica, financiera y administrativa de DIGEPRES.
2. Modernización del sistema presupuestario de la República Dominicana.
3. Desarrollo de una oferta de productos y servicios institucionales en materia presupuestaria.

## **1.2. Base Legal**

- Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06.
- Ley No.494-06 de Organización de la Ministerio de Hacienda.
- Ley No. 5-07, del (SIAFE).
- Ley No. 567-05, de Tesorería.
- Ley No.6-06 de Crédito Público.
- Ley 340-06 de Compras y Contrataciones del Estado.
- Ley No. 126-01 de Contabilidad Gubernamental.
- Ley No. 10-07 del Control Interno.
- Ley 379-1981: de Pensiones y Jubilaciones.

## **1.3. Filosofía Institucional**

### **1.3.1. Misión**

Asegurar la asignación eficiente de los recursos financieros públicos para contribuir al desarrollo económico y social, en un contexto de sostenibilidad fiscal y estabilidad macroeconómica, mediante la regulación y administración del sistema presupuestario del Estado.

### **1.3.2. Visión**

Institución que administra un sistema presupuestario público, participativo y basado en resultado, que mejora la calidad del gasto con una gestión eficiente y transparente.

### **1.3.3. Valores**

**Compromiso:** Realizamos con responsabilidad, dedicación, esmero y puntualidad las acciones asumidas para el cumplimiento de las metas.

**Trabajo en Equipo:** Fomentamos la participación, integración, comunicación, proactividad y solidaridad, generando la cohesión de grupo para mantener la direccionalidad en el logro de los objetivos institucionales.

**Calidad:** Brindamos los servicios conforme a los más elevados estándares.

**Transparencia:** Mostramos, sustentamos y comunicamos de forma ágil, completa, oportuna y veraz, las actuaciones producto de la gestión realizada.

**Integridad:** Actuamos apegados a los principios éticos y morales, tales como: honestidad, lealtad y respeto.

#### **1.4. Estructura Organizacional**

La estructura funcional de la DIGEPRES tiene como objetivo principal delimitar las funciones y responsabilidades de las áreas organizacionales que la conforman, a fin de evitar la duplicidad y la superposición de sus funciones. Para su desempeño, la estructura organizacional responde a diferentes niveles jerárquicos, de acuerdo a la Ley Orgánica de Función Pública No.247-12. Estos son: Dirección General, Dirección de Área, Departamento, División y Sección.

A la Dirección General le reportan cuatro áreas organizativas con funciones consultivas, dos con funciones de apoyo y siete con funciones sustantivas o misionales.

##### **Estructura Escalar:**

- **Dirección General**
- Asesores
- Oficina de Libre Acceso a la información

##### **-Departamento de Planificación y Desarrollo**

**Objetivo General:** Asesorar a la máxima autoridad de la Dirección General en materia de políticas, planes, programas y proyectos de la institución, así como elaborar, validar y socializar el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Anual (POA) así como impulsar e implementar los cambios organizacionales y de reingeniería y rediseño de procesos.

-División de Desarrollo Institucional

-División de Formulación, monitoreo y Evaluación planes, programas y proyectos.

## **-Departamento de Comunicaciones**

**Objetivo General:** Planificar, elaborar y coordinar todo lo relativo al fortalecimiento y la proyección de la imagen institucional a lo interno y externo, así como la organización y difusión de los eventos y actividades.

## **-Departamento de Recursos Humanos**

**Objetivo General:** Planificar, dirigir e implementar el Sistema de Administración de Recursos Humanos, a través de la coordinación y el control eficiente de los subsistemas que lo integran, diseñando estrategias de gestión humana, para el logro de los objetivos de la institución.

-División de Registros, Servicios y Beneficios.

-División de Integración, Evaluación del desempeño, Desarrollo y Carrera.

## **-Departamento Jurídico**

**Objetivo General:** Proveer los servicios legales en materia de regulación del Sistema Presupuestario en la República Dominicana, específicamente en lo concerniente a la aplicación del marco legal de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), así como también todo asunto de carácter legal relacionado con la Institución.

## **-Departamento Administrativo y Financiero**

**Objetivo General:** Desarrollar e implementar acciones que aseguren el funcionamiento de la institución mediante la coordinación y supervisión de las actividades administrativas y financieras.

- División Financiera.
- División de Compras.
- División de Servicios Generales:
  - Sección de Mayordomía.

- Sección de Almacén y Suministro.
- Sección de Transportación.
- División de Correspondencia y Archivo Institucional.
  - Sección de Correspondencia.
  - Sección de Archivo General.

## **-Departamento Tecnología de la información y Comunicaciones**

**Objetivo General:** Diseñar, administrar y desarrollar aplicaciones tecnológicas, garantizando el mantenimiento y el uso adecuado de los equipos informáticos y de comunicaciones de la DIGEPRES.

- División de Operaciones TIC.
- División de Desarrollo e Implementación de Sistemas.
- División de Administración del Servicio TIC.

## **-Dirección de Estudios Económicos**

**Objetivo General:** Coordinar la realización de estudios y análisis del contexto económico, fiscal y social que enmarca la formulación de los presupuestos públicos, mediante la elaboración de informes y estadísticas, así como la medición de su impacto; diseñar los instrumentos relacionados con la política presupuestaria anual y coordinar la elaboración de la programación financiera de la ejecución del presupuesto e integrar la información presupuestaria.

- Departamento de Programación de la Ejecución y Consolidación Presupuestaria.
- Departamento de Estudios Económicos y Estadísticas Presupuestarias.

## **-Dirección de Servicios Sociales**

**Objetivo General:** Gestionar la elaboración del presupuesto general del estado, acorde a las normativas establecidas, para la asignación de los recursos necesarios y la operatividad de las instituciones que se encuentran a su cargo, de la misma forma garantizar una adecuada ejecución

presupuestaria tendiente a la optimización del gasto para la satisfacción de las necesidades de las instituciones del Sector Social.

- Departamento Servicios de Educación, Ciencia, Tecnología y Cultura.
- Departamento Servicios de Salud y Desarrollo Social.

### **-Dirección de Servicios Económicos**

**Objetivo General:** Gestionar la elaboración del presupuesto general del estado y el presupuesto plurianual, acorde a las normativas establecidas, para la asignación de los recursos necesarios y la operatividad de las instituciones que se encuentran a su cargo, de la misma forma garantizar una adecuada ejecución presupuestaria tendiente a la optimización del gasto para la satisfacción de las necesidades de las instituciones del sector económico.

- Departamento Servicios Recursos Naturales.
- Departamento de Servicios de Infraestructura y Turismo.
- Departamento de Servicios de Industria y Energía.

### **-Dirección de Servicios Gubernamentales**

**Objetivo General:** Gestionar la elaboración del presupuesto general del estado para las instituciones de servicios gubernamentales, acorde a las normativas establecidas, para la asignación de los recursos necesarios y la operatividad de las instituciones que se encuentran a su cargo, de la misma forma garantizar una adecuada ejecución presupuestaria tendiente a la optimización del gasto para la satisfacción de las necesidades de las instituciones del sector.

- Departamento de Servicios Administración General.
- Departamento Servicios, Justicia y Seguridad Nacional.

### **-Dirección de Empresas Públicas, Seguridad Social y Asociaciones sin fines de lucro**

**Objetivo General:** Establecer una adecuada instrumentación del régimen presupuestario dispuesto por la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público y sus reglamentos de Aplicaciones, a las Empresas Públicas no Financieras, las Empresas Públicas Financieras y las Instituciones Públicas de la Seguridad Social y las Asociaciones Sin Fines de Lucro.

- Departamento Empresas Públicas No Financieras.
- Departamento Empresas Públicas Financieras.
- Departamento de Instituciones de la Seguridad Social y Asociaciones sin fines de lucro.

### **- Dirección Gobiernos Locales**

**Objetivo General:** Gestionar la elaboración del presupuesto correspondiente a las Entidades Municipales, acorde a las normativas establecidas, así como coordinar las distintas fases del proceso presupuestario en los Ayuntamientos de los Municipios y del Distrito Nacional, desarrollando acciones de asesoramiento y asistencias técnicas presupuestarias en dicho ámbito Institucional.

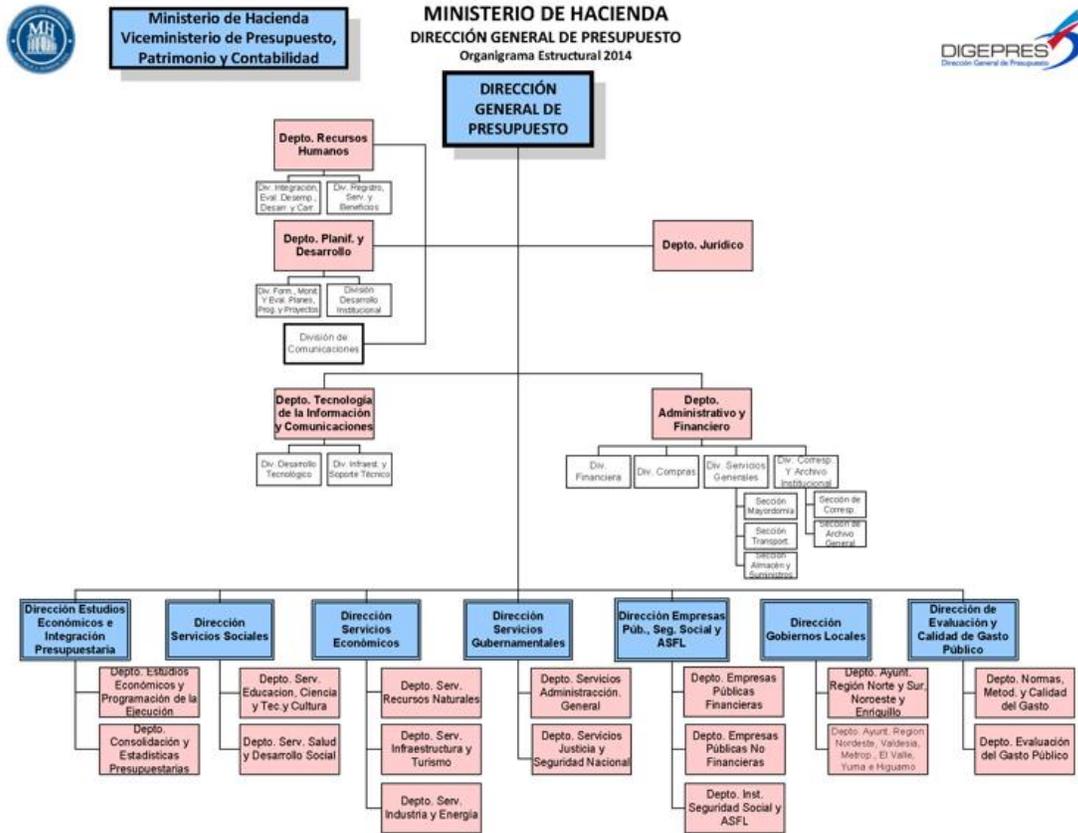
- Departamento Ayuntamientos Región Norte y Sur, Noroeste y Enriquillo.
- Departamento Ayuntamientos Región Nordeste, Valdesia, Metropolitana, El Valle, Yuma e Higuamo.

### **- Dirección de Evaluación y Calidad del Gasto Público**

**Objetivo General:** Coordinar la elaboración e implementación de las normas, políticas, lineamientos y metodologías que contribuyen a la racionalidad y calidad en la asignación y ejecución del gasto; asegurando la coherencia con los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional Plurianual, así como dirigir el proceso de monitoreo y evaluación físico-financiera y de desempeño de la ejecución del Presupuesto General del Estado.

- Departamento Normas, Metodologías y Calidad del Gasto.
- Departamento Evaluación del Gasto Público.

## 1.4.1. Organigrama



Nota: Esta estructura se encuentra en proceso de implementación.

Fuente: (Portal Dirección General de Presupuesto, n.d.)

Nota: Ver documento adjunto para mayor detalle.

## **CAPITULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La satisfacción laboral se considera como la actitud del trabajador frente a su propia labor, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. (Márquez, n.d.)

Para Robbins y Judge, en su libro comportamiento organizacional, la productividad es la “Combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización” (Stephen Robbins y Timothy Judge, 2009)

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, buscando las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

La Dirección General de Presupuesto, institución adscrita al Ministerio de Hacienda de nuestro país, ha sido objeto de diversos cambios estructurales las cuales han repercutido en todo su contexto laboral.

En otro sentido se ha podido observar ciertos cambios en los colaboradores de la organización manifestando altos niveles de desmotivación, falta de interés en su trabajo, tardanzas y bajo rendimiento.

Al revisar la literatura existente, así como efectuando conversaciones informales con profesionales del área, se ha logrado constatar que no existen estudios que ofrezcan un informe de como la satisfacción se relaciona con la productividad dentro de esta organización.

## **2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

- 1- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto?
- 2- ¿Cuáles factores intervienen en la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto?
- 3- ¿Cuál es el nivel de productividad de los empleados de la Dirección General de Presupuesto?
- 4- ¿Cómo se relacionan la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto frente a la productividad de los mismos?

## **2.3 CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO**

Esta investigación corresponde al tipo de estudio descriptivo correlacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), este modelo tiene como intención conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular; pues se busca medir cada variable presuntamente relacionada y, posteriormente, medir y analizar la correlación de las implicadas, evaluando el grado de vinculación que poseen.

Con eso se deja dicho que, los estudios descriptivos correlacionales, buscan establecer como una variable puede verse relacionada con otra y si a medida en que una incrementa, igualmente incrementa la otra. (Hernández, 2006).

## **2.4 JUSTIFICACION DEL TEMA DE INVESTIGACION**

El nivel de satisfacción de los empleados es un determinante de su grado de compromiso con la organización en la que trabajan. Un colaborador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tomadas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo.

Esta investigación tiene un carácter inédito debido a que, hasta la fecha, no se ha podido encontrar información que describa cómo influye la satisfacción laboral en la productividad de los empleados que laboran en esta institución. Es por esto que se ha elegido estudiar dicho fenómeno en empleados de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), durante los meses de mayo a Agosto del 2017.

Actualmente hay un interés entre los líderes por mejorar la calidad de vida en el trabajo, de ahí la necesidad de investigar este fenómeno y se está convencido de que esta investigación marcará el inicio de una nueva mirada sobre la inversión en la gente y en el talento humano.

Se ha podido verificar que en esta entidad, los empleados han manifestado síntomas de desmotivación o falta de interés en su trabajo, lo que puede afectar su rendimiento laboral.

La factibilidad de esta investigación se sustenta en la revisión bibliográfica realizada, en la cual se ha podido encontrar instrumentos para medir los constructos de interés y metodologías que aseguran la calidad científica de los procedimientos a utilizar.

## **2.5 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) en el periodo Mayo – Agosto del año 2017.

## **2.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1-Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto.

2-Determinar los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto.

3-Estimar la productividad de los empleados de la Dirección General de Presupuesto.

4-Relacionar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto frente a la productividad de los mismos.

## **CAPITULO III**

### **MARCO CONCEPTUAL**

- Satisfacción laboral: conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Stephen, 1998).
  
- Desempeño Organizacional: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato I. , 2004).
  
- Productividad: La productividad es un efecto (no una causa) de la administración de varios recursos. La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. (Chiavenato I. , 2000).
  
- Eficiencia: Consiste en obtener los mejores resultados con la mínima inversión. (Stephen Robbins y Mary Coulter,, 2010).
  
- Compromiso Organizacional: Vinculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que reflejará el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización. (Chatman, 2006).
  
- Motivación: Resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. (Chiavenato I. , 2000)

- Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (RAE).
- Ausentismo: La no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir (OIT).
- Rotación: Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. (Aponte, 2006).
- Salario: En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena. (Jon Barrenechea y Miguel Angel Ferrer, 2006).

## CAPITULO IV

### MARCO TEORICO

#### 4.1 Satisfacción Laboral

En el campo organizacional, una actitud se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento (Newstrom, 2011). En este sentido, cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos (Rodríguez, 2009).

La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona, Para Palma (2005), la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional.

También llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos o esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados.

La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño; “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mientras el empleado se encuentra motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados.

## **4.2 Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Stephen, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo.

## **4.3 Sistemas de Recompensas Justas**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **4.3.1 Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

#### **4.3.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren pagar sus experiencias positivas.

## 4.4 Determinantes de la Satisfacción Laboral

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

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

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

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

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí

sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (P., 1991).

## 4.5 Niveles de satisfacción laboral

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral:

- **Satisfacción general:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- **Satisfacción por facetas:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Robbins quiere decir que mientras más pequeña es la empresa mejor rendimiento y manejo en su área de trabajo tendrá el empleado, por lo tanto se observara mejores relaciones con sus compañeros y se genera mayor conexión con todo el equipo de trabajo lo cual se manifiesta en la satisfacción laboral.

#### **4.6 Mejoría de la Satisfacción Laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si este está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para

que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permítale reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley K. y Yuki, 1990).

Al respecto, (Pinilla, 1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

## **4.7 Efectos de la satisfacción laboral**

Cubiertas sus necesidades básicas y, una vez logrado un nivel óptimo de satisfacción, se suceden para el trabajador una serie de efectos positivos que afectan tanto a su desarrollo personal como a la mejora de los resultados y la calidad del servicio de la empresa.

(Robbins, S., 2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

### **4.7.1 Satisfacción y productividad**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (James y Freeman Stonner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins, 1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, (Pinilla, 1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí... ».

La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que

se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

### **4.7.2 Satisfacción y ausentismo**

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

### **4.7.3 Satisfacción y rotación**

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un

moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre.

Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto sea más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse.

La disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida.

De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

## **4.8 Manifestación de Insatisfacción de los empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1: presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.



**Figura 1.** Respuestas a la Insatisfacción Laboral

**Fuente** C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N.º 1, 1985

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Stephen Robbins y Timothy Judge, 2009).

## **4.9 Recursos para Enfrentar la Insatisfacción**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley K. y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento.

## **4.10 Teorías vinculadas a la satisfacción laboral y la productividad**

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo.

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Michael Nash, 1988).

### 4.10.1 Teoría Bifactorial de Herzberg

También conocida como la “Teoría de los dos factores” (1959) formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

#### **Factores de higiene**

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación
- Áreas

#### **Factores de motivación**

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

### 4.10.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas,

de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorealización).

La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Universidad Fermin Toro, 2012).

**Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

**Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

**Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

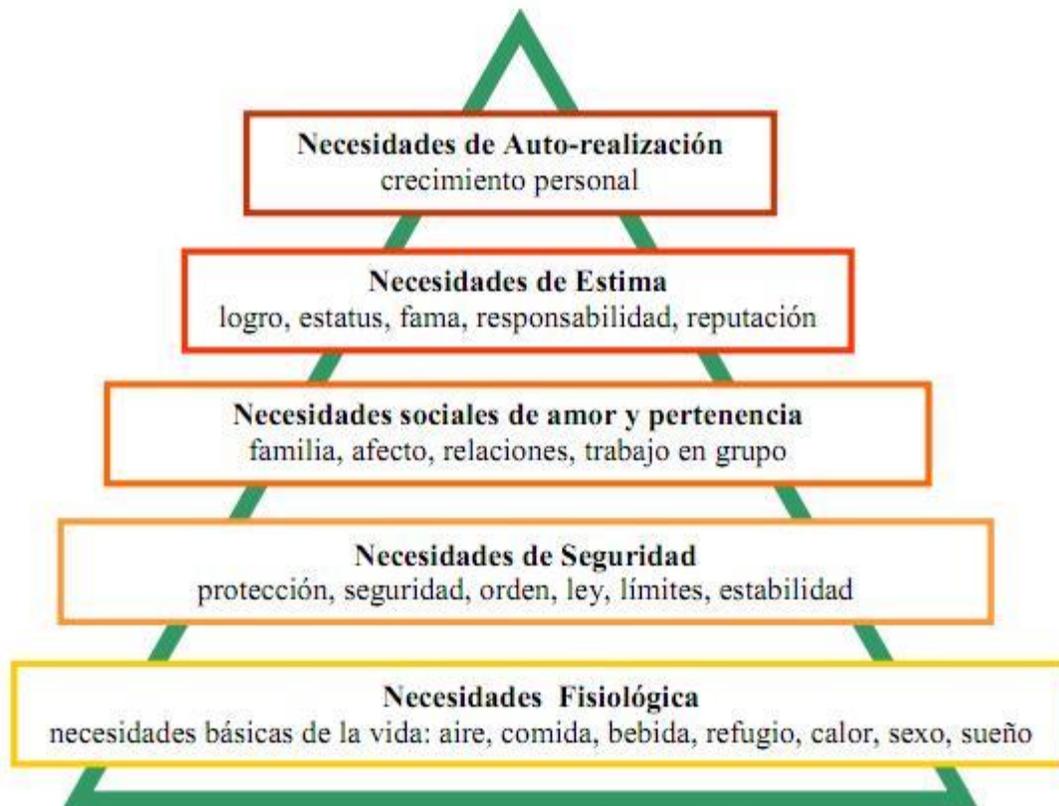
**Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Universidad Fermin Toro, 2012).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y

otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

**Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Universidad Fermin Toro, 2012).

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



*Figura 1.* Adaptado de Chapman (2007).

Fuente: (Universidad Fermin Toro, 2012).

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades.

Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Universidad Fermin Toro, 2012).

#### **4.10.3 Teoría de las necesidades de David McClelland**

**Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

**Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

**Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

#### **4.10.4 Teoría de la equidad J Stacy Adams**

La teoría de la equidad de J. Stacey Adams se concentra “en los sentimientos de una persona respecto a con qué grado de equidad se la trata en comparación con las demás.” Sostiene que el individuo se compara con otros individuos para ver si está siendo tratado de manera equitativa y de no ser así, se desmotiva.

Cuando se percibe inequidad se genera una insatisfacción, y el individuo tratara de arreglar la situación y para esto puede disminuir su el tiempo y/o esfuerzo que dedica a su labor, o presionando al otro individuo que disminuya su trabajo, e incluso puede recurrir a otras opciones que pueden causar deterioro en el desempeño de la organización

En la teoría de la equidad abarca tres categorías: El otro, que se refiere a personas que ocupan cargos similares dentro de la organización, también amigos, vecinos o cualquier persona con la cual el individuo tienda a compararse debido a sus vínculos personales o similitud; El sistema, se refiere a las “políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como su administración.” Y la persona misma, se refiere a los niveles de aportes y resultados únicos para individuo.

#### **4.10.5 Teoría de la Expectativa de Vroom**

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores (James y Freeman Stonner, 1994).

Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones: 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente; 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento; 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas; 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

**Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

**Valencia:** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

**Expectativa de esfuerzo-desempeño:** Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Estos componentes llevan a plantear tres preguntas: «¿si realizo tal cosa, cuál será el resultado?», «¿el resultado vale la pena?» y «¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí?». Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo más empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

La figura 3 muestra el funcionamiento modelo. El valor de la recompensa esperada para el individuo 1) se combina con su percepción del esfuerzo que requiere obtener la recompensa y la probabilidad de conseguirla, 2) para producir cierto grado de esfuerzo, 3) este esfuerzo se combina con las capacidades y rasgos del individuo, 4) y con la forma en que realiza la actividad, 5) para producir un nivel específico del desempeño, 6) el grado resultante de desempeño conduce a recompensas intrínsecas (o, acaso, a consecuencias negativas, si es menor que el esperado), los cuales son inherentes a la realización de la actividad, (7a) y quizá a las recompensas extrínsecas, (7b) la línea ondulada que lleva a las recompensas intrínsecas indica que éstas no están garantizadas, ya que dependen de cómo el supervisor, y quizá otros evalúen el desempeño y de la

disposición de la empresa para recompensarlo. El empleado tiene sus propias ideas sobre la equidad del conjunto total de recompensas recibidas, 8) que al medirse con las que realmente le otorgan produce el nivel de satisfacción que siente, 9) su experiencia se aplicará después a sus evaluaciones futuras de los valores de las recompensas concedidas a otra realización posterior de la actividad.

La hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento bajo (Georgopoulos y otros, 1957). Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen (Graen, 1969). Según Graen debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que a mayor producción, más recompensas (Michael Nash, 1988).

La teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender por qué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad (Stephen, 1998).

Nash opina que la teoría de las Expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la

recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas (Michael Nash, 1988).

#### 4.10.6 Teoría del Refuerzo

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis, 1991).

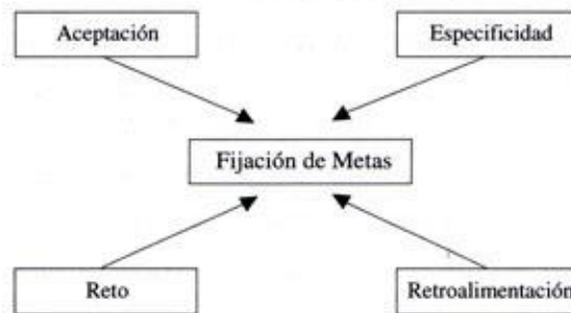
En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

**Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

**Especificidad:** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

**Reto:** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

**Retroalimentación:** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.



**Figura 4:** Teoría de la Fijación de Metas

**Fuente:** Davis y Newstrom, El Comportamiento Humano en el Trabajo, 1991

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Michael Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de

metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, J., 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

#### **4.10.7 Satisfacción Laboral y Características del Puesto**

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Schultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influye sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackman y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de (Oldham y Hackman , 1975) quienes aplicaron un cuestionario «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- **Variedad de habilidades:** Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.

- **Identidad de la tarea:** Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.

- **Significación de la Tarea:** Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.

- **Autonomía:** El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.

- **Retroalimentación del Puesto Mismo:** Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la auto-identidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley K. y Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con

sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS). La figura anexa indica cómo se halla.

Los trabajos con gran potencial de motivación también deben tener calificación alta, al menos en uno de los factores mencionados. Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente. Los investigadores, esbozan las siguientes afirmaciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación, generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación. Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa (Stephen, 1998).

#### **4.11 Integración de las teorías vinculadas a la satisfacción laboral y la productividad**

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

Otras teorías, como la de las expectativas, permiten a los expertos en recursos humanos tomar en cuenta la perspectiva del trabajador respecto a las exigencias establecidas por la organización y al valor que el empleado le puede dar a las recompensas ofrecidas, lo cual resulta de mucha utilidad, en el sentido de prestarle atención a las expectativas del trabajador y plantearse incentivos de diferente tipo que le orienten hacia la productividad. La teoría de las características del puesto ha permitido evaluar que la variedad, la identidad, el significado, la autonomía y retroalimentación en el trabajo son factores valiosos para el empleado e influyen en su satisfacción, asimismo, el conocer tales características permite realizar algunos cambios o tomar decisiones para que exista mayor armonía entre la persona y su puesto de trabajo.

En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado; otras han sucumbido a sus detractores; sin embargo, brindan un enfoque interesante y original de sobre lo que hace a la gente productiva.

Pero, ¿qué implicancias prácticas pueden tener y cómo deberían aplicarlas aquellos interesados en motivar a sus empleados para la mayor productividad? Al respecto es posible extraer ciertas sugerencias generales por lo menos para algunos casos:

- a. Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal.
- b. Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- c. Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- d. Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.
- e. Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- f. Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.

- g. Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo. (Pisco, 1999).

## **4.12 La productividad**

La productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de factores como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

(Stephen Robbins y Mary Coulte, 2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Para (Martínez, 2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por lo antepuesto, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

### **4.12.1 Beneficios de la productividad**

El principal beneficio de mayor incremento de la productividad es, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

(David Bain, 2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

### **4.12.2 Medición de la productividad**

(Gaither, N., 2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

### **4.12.3 Indicadores de la productividad**

(Weihrich, 2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

- **Eficiencia**

(Chiavenato I. , 2004) , en su libro introducción a la teoría general de la administración, define la eficiencia como la utilización correcta de los recursos disponibles.

En términos generales, la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una capacidad o cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.

La pregunta básica de este concepto es: ¿cómo podemos hacer mejor nuestra labor?

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles.

- **Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

- **Eficacia**

La eficacia se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectación o deseabilidad. “Hacer lo que está bien”. Otra definición de eficacia es “obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado”.

La eficacia o efectividad hace énfasis en los resultados, es decir, en hacer las cosas correctas, lograr objetivos y crear más valores. Este concepto busca el para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen. La pregunta básica es: ¿qué deberíamos estar haciendo?

De lo que se trata es de tener claro a qué debemos darle prioridad en el momento de definir nuestra estrategia e identificar lo que debemos hacer antes de ocuparnos de solucionar aquello que llevamos a cabo.

En pocas palabras, eficacia es hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas.

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

#### **4.12.4 Factores que influyen en la productividad**

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

##### **El entorno:**

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

(Richard Schroeder, 2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

#### **4.12.5 Factores para mejorar la productividad**

(David Bain, 2003) , señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

##### **➤ Factores internos:**

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- **Factores duros:** Existen cuatro tipos de factores duros, estos son los siguientes:
  - **Producto.** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
  - **Planta y equipo.** La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
  - **Tecnología.** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
  - **Materiales y energía.** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- **Factores blandos:** Existen cuatro tipos de factores blandos, estos son los siguientes:
  - **Persona.** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
  - **Organización y sistemas.** Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
  - **Métodos de trabajo.** Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
  - **Estilos de dirección.** Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

➤ **Factores externos:**

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. (Morales, 2014)

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- **Ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

- **Cambios económicos.** El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- **Cambios demográficos y sociales.** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- **Recursos naturales.** Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.
- **Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

(Stephen Robbins y Mary Coulter, 2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia son:

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.

- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad;

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

### **4.13 Características del trabajo**

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.

Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

#### **4.14 Relación entre satisfacción laboral y productividad**

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores (Morales, 2014).

Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto.

Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la

productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

## **CAPITULO V**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **5.1 METODOS Y MATERIALES**

##### **5.1.2 Tipo de investigación**

Esta investigación pertenece al tipo de estudio descriptivo correlacional, que tiene como intención conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

##### **5.1.3 Población y muestra**

La población estuvo conformada por 298 empleados aproximadamente de todos los Departamentos de la DIGEPRES.

La muestra se representó con 60 personas que corresponde a un 20% de los colaboradores, los mismos fueron seleccionados al azar desde puestos técnicos hasta Encargados Departamentales.

#### **5.2. MÉTODOS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS**

Para medir la satisfacción laboral se elaboró una encuesta compuesta por 25 preguntas que fueron seleccionadas del cuestionario de satisfacción laboral S4/82 de J.L Meliá y J.M. Peiró (1998) la cual permitió establecer el nivel de satisfacción que tienen, fue dirigida a todos los Departamentos de la DIGEPRES, con excepción de las áreas que poseen puestos de estatutos simplificados. Se remitió vía correo electrónico institucional y fue creada a través de una aplicación llamada Survey Engine que la organización utiliza para estos fines.

Para establecer la puntuación de la prueba y determinar si los niveles de satisfacción son positivos o negativos, se presentan las 4 opciones de respuesta:

Satisfecho	Insatisfecho
Muy satisfecho	Muy Insatisfecho

Se realizó una entrevista de tipo estructurada a la encargada del Departamento de Recursos Humanos compuesta por 5 preguntas relacionadas al tema, con el objetivo de obtener información que nos pueda ser valiosa para el momento de realizar las conclusiones y recomendaciones.

El cronograma de actividades fue distribuido de la siguiente forma: en los meses de mayo a julio fue recolectada y redactada toda la parte teórica, durante el mes de agosto se aplicó el instrumento y se interpretaron los resultados para entonces realizar las conclusiones.

## CAPITULO VI

### PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 6.1 Análisis de los resultados

La encuesta realizada sobre la satisfacción laboral en la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), concentra una serie de aditamentos orientados a levantar las informaciones que den respuesta a los objetivos planteados, a continuación los resultados:

<b>Tabla 1. Años laborando en la Institución</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Menos de uno	9	15%
De uno a cuatro	28	47%
De cinco a diez	6	10%
Mas de diez años	17	28%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 1 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 1 podemos observar que el porcentaje mayor equivale a un 47% de la población encuestada que tiene de uno a cuatro años laborando en la Institución, el 28% cuenta con más de diez años, el 15% se encuentra con menos de un año, mientras que el 10% tiene de cinco a diez años en la DIGEPRES.

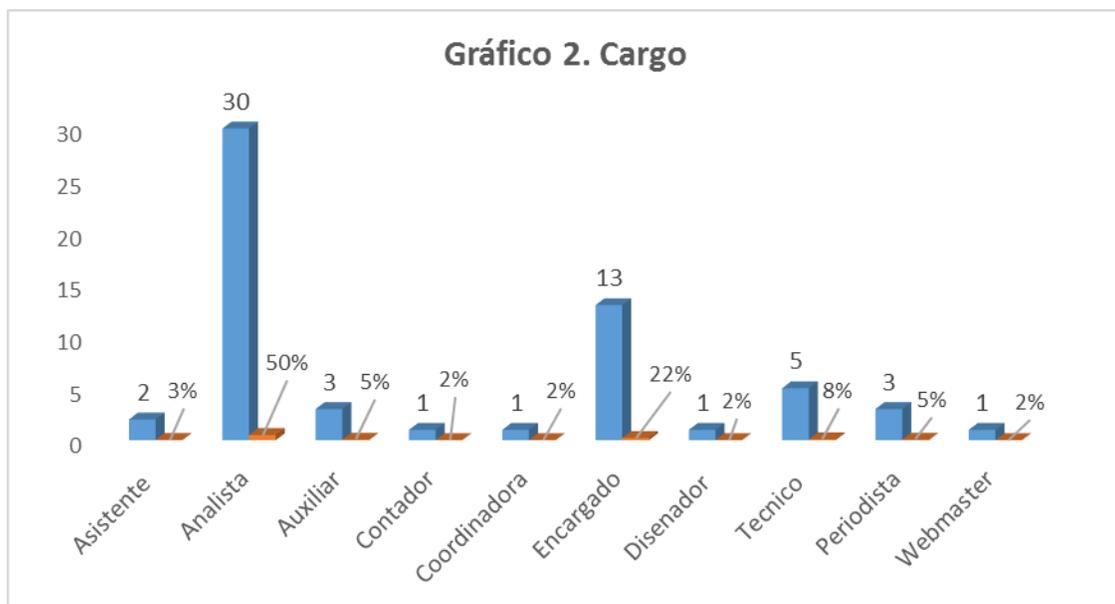


Fuente: Tabla 1

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Asistente	2	3%
Analista	30	50%
Auxiliar	3	5%
Contador	1	2%
Coordinadora	1	2%
Encargado	13	22%
Disenador	1	2%
Tecnico	5	8%
Periodista	3	5%
Webmaster	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 2 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 2 vemos que el mayor porcentaje correspondiente al 50% de la población encuestada tienen puestos de Analistas, el 22% se desempeñan como Encargados, un 8% son Técnicos, el 5% son auxiliares, otro 5% periodistas, un 3% son asistentes, un 2% de contadores, otro 2% con puestos de coordinadores, además de un 2% de diseñador y el otro 2% de webmaster.

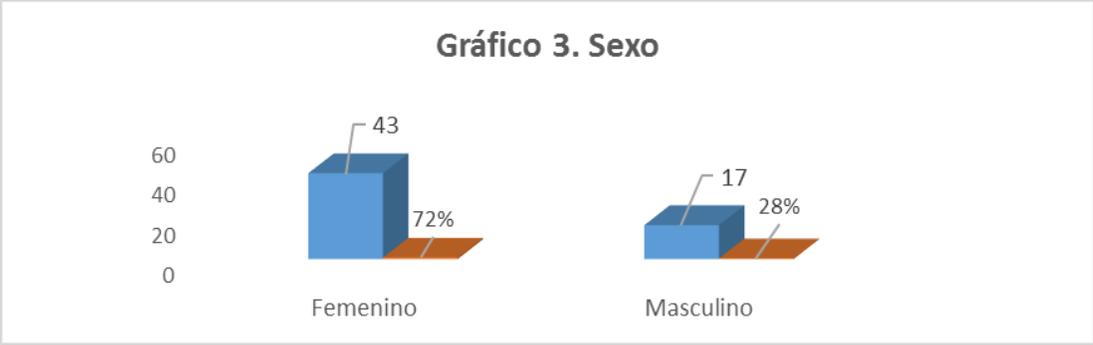


Fuente: Tabla 2

<b>Tabla 3. Sexo</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Femenino	43	72%
Masculino	17	28%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 3 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 3 notamos que el mayor porcentaje con un 72% de la población encuestada pertenece al sexo Femenino y el 28% restante corresponde al sexo Masculino.

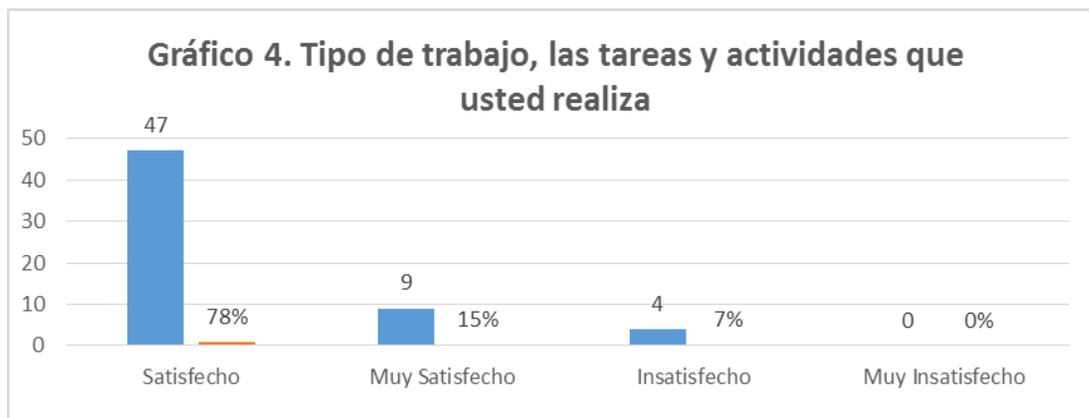


Fuente: Tabla 3

<b>Tabla 4. Tipo de trabajo, las tareas y actividades que realiza.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	47	78%
Muy Satisfecho	9	15%
Insatisfecho	4	7%
Muy Insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 4 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 4 podemos distinguir que el porcentaje mayor equivale a un 78% de la población encuestada, la cual indica estar satisfecha con el tipo de trabajo, tareas y actividades que realizan, el 15% se siente muy satisfecho y el 7% insatisfecho.



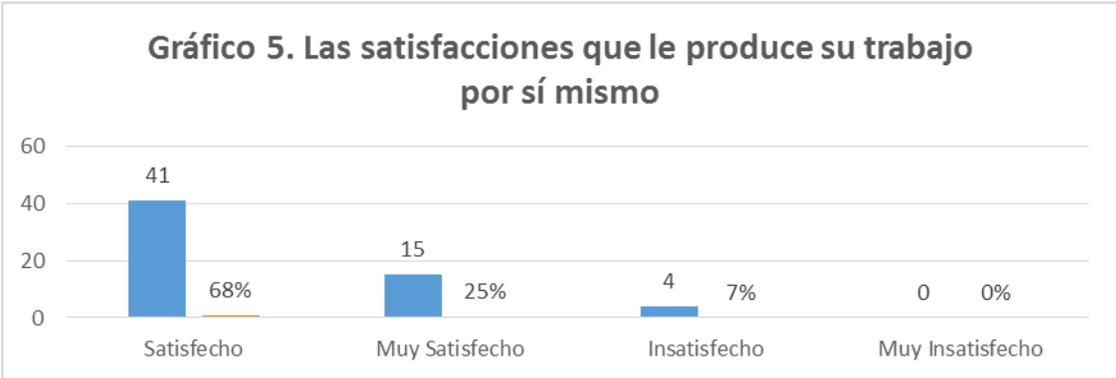
**Fuente:** Tabla 4

**Tabla 5. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	41	68%
Muy Satisfecho	15	25%
Insatisfecho	4	7%
Muy Insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 5 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 5 el mayor porcentaje que se refleja es un 68% de la población encuestada, la cual indica estar satisfecha con su trabajo por sí mismo, el 25% se siente muy satisfecho y el 7% insatisfecho siendo este el porcentaje más bajo.



**Fuente:** Tabla 5

**Tabla 6. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en que se destaca**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	37	62%
Muy Satisfecho	12	20%
Insatisfecho	9	15%
Muy Insatisfecho	2	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 6 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 6 observamos que el mayor porcentaje corresponde a un 62% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que se destacan, el 20% se encuentra muy satisfecho, el 15% se siente insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.



**Fuente:** Tabla 6

<b>Tabla 7. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	37	62%
Muy Satisfecho	11	18%
Insatisfecho	11	18%
Muy Insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 7 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 7 el mayor porcentaje es un 62% que indica estar satisfecho con las oportunidades que le ofrece sus trabajo de hacer las cosas que le gustan, el 18% se encuentra muy satisfecho, el 18% se siente insatisfecho y el 2% muy insatisfecho.

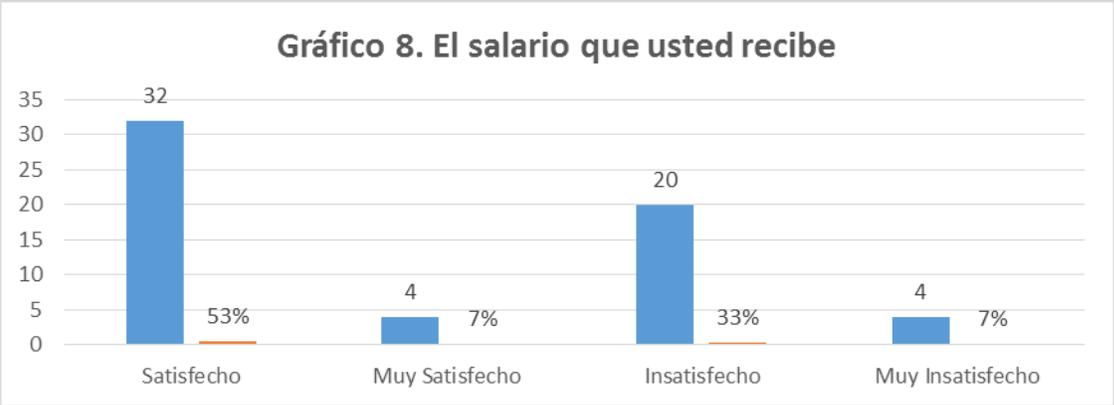


**Fuente:** Tabla 7

<b>Tabla 8. El salario que recibe</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	32	53%
Muy Satisfecho	4	7%
Insatisfecho	20	33%
Muy Insatisfecho	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 8 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 8 notamos que el mayor porcentaje es un 53% de la población encuestada que se siente satisfecha con el salario que recibe, además un 33% insatisfechos, el 7% muy satisfechos y el otro 7% muy insatisfechos.

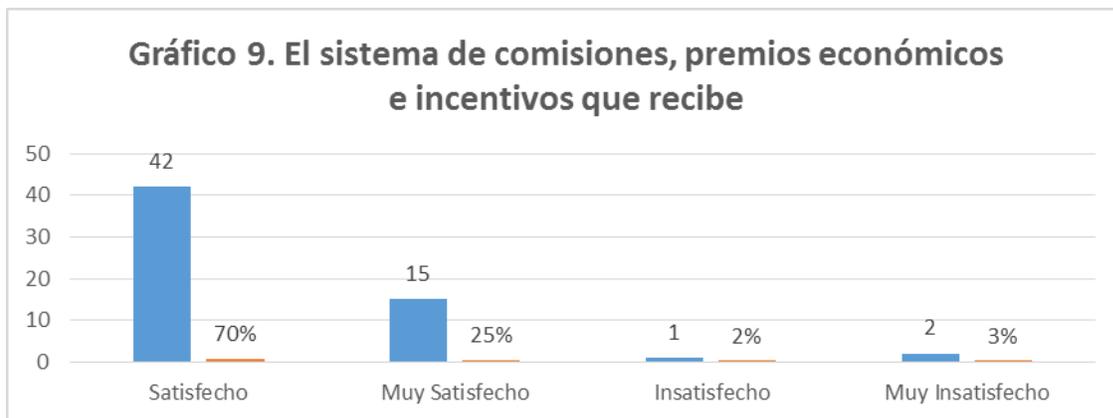


Fuente: Tabla 8

<b>Tabla 9. El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	42	70%
Muy Satisfecho	15	25%
Insatisfecho	1	2%
Muy Insatisfecho	2	3%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 9 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 9 notamos que el mayor porcentaje es un 70% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos percibidos, el 25% se siente muy satisfecho, 3% se encuentra muy insatisfecho y el 2% insatisfecho.

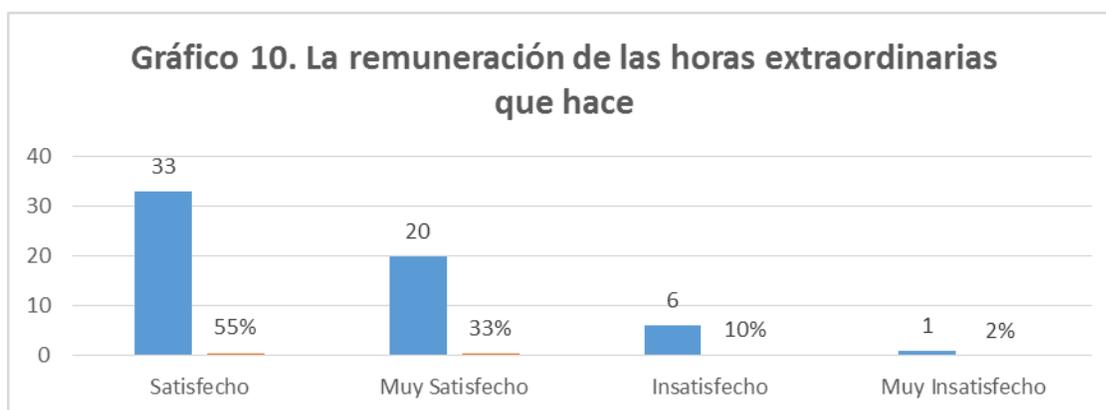


Fuente: Tabla 9

<b>Tabla 10. La remuneración de las horas extraordinarias que hace</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	33	55%
Muy Satisfecho	20	33%
Insatisfecho	6	10%
Muy Insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 10 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 10 podemos percibir que el mayor porcentaje es un 55% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con la remuneración de las horas extraordinarias que realizan, un 33% se encuentra muy satisfecho, el 10% se siente insatisfecho y el 2% muy insatisfecho.



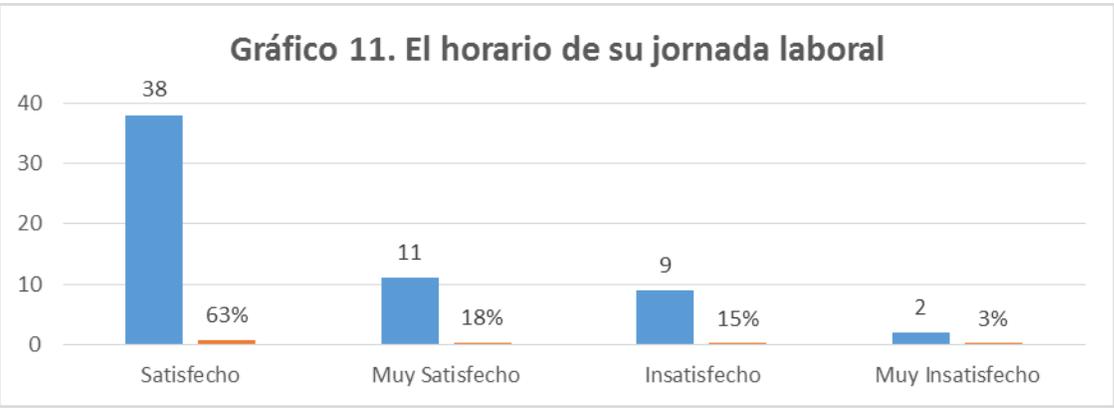
**Fuente:** Tabla 10

**Tabla 11. El horario de la jornada laboral.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	38	63%
Muy Satisfecho	11	18%
Insatisfecho	9	15%
Muy Insatisfecho	2	3%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 11 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 11 notamos que el mayor porcentaje es un 63% de la población encuestada la cual se encuentra satisfecha con el horario de su jornada de trabajo, el 18% se encuentra muy satisfecho, el 15% se siente insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.



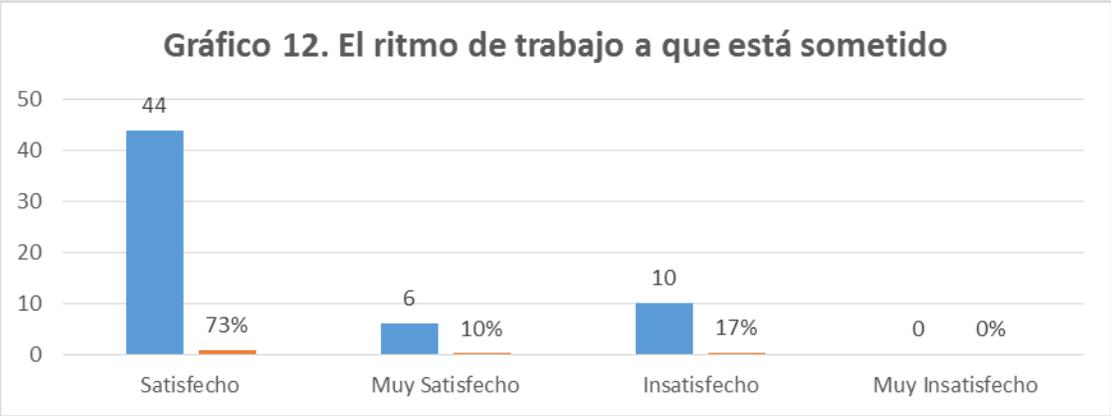
**Fuente:** Tabla 11

**Tabla 12. El ritmo de trabajo a que está sometido.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	44	73%
Muy Satisfecho	6	10%
Insatisfecho	10	17%
Muy Insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 12 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 12 vemos que el mayor porcentaje es un 73% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con el ritmo de trabajo al cual están sometidos, el 17% se encuentra insatisfecho y el 10% muy satisfecho.



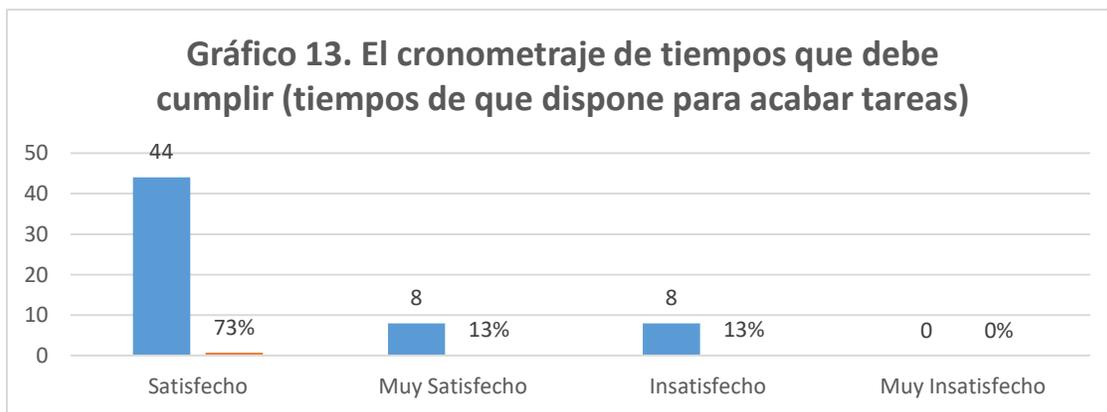
Fuente: Tabla 12

**Tabla 13. El cronometraje de tiempos que debe cumplir (tiempos de que dispone para acabar tareas).**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	44	73%
Muy Satisfecho	8	13%
Insatisfecho	8	13%
Muy Insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 13 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 13 vemos que el mayor porcentaje es un 73% de la población encuestada la cual se encuentra satisfecha con el cronometraje de tiempo que debe cumplir para terminar sus tareas, el 13% se encuentra muy satisfecho y el 13% se encuentra insatisfecho.



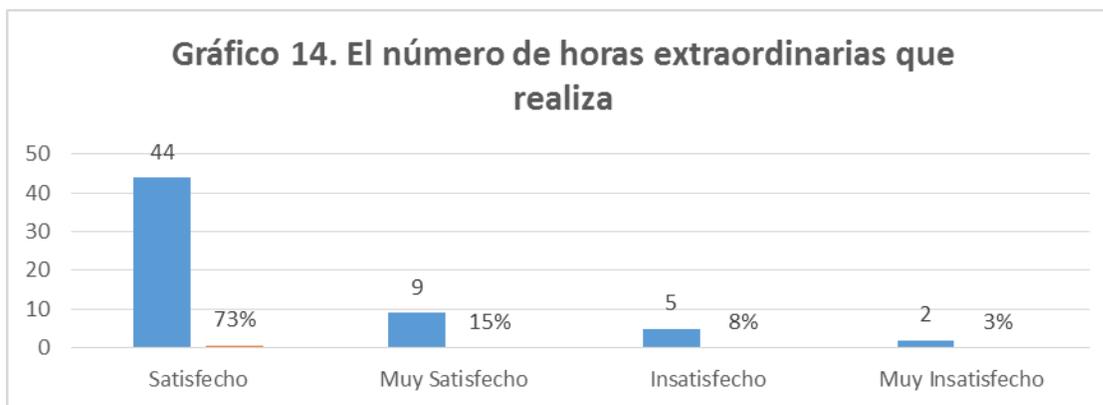
Fuente: Tabla 13

**Tabla 14. El número de horas extraordinarias que realiza.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	44	73%
Muy Satisfecho	9	15%
Insatisfecho	5	8%
Muy Insatisfecho	2	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 14 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 14 podemos verificar que el mayor porcentaje es un 73% de la población encuestada se encuentra satisfecha con el número de horas extraordinarias que realiza, el 15% se encuentra muy satisfecho, el 8% se siente insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.

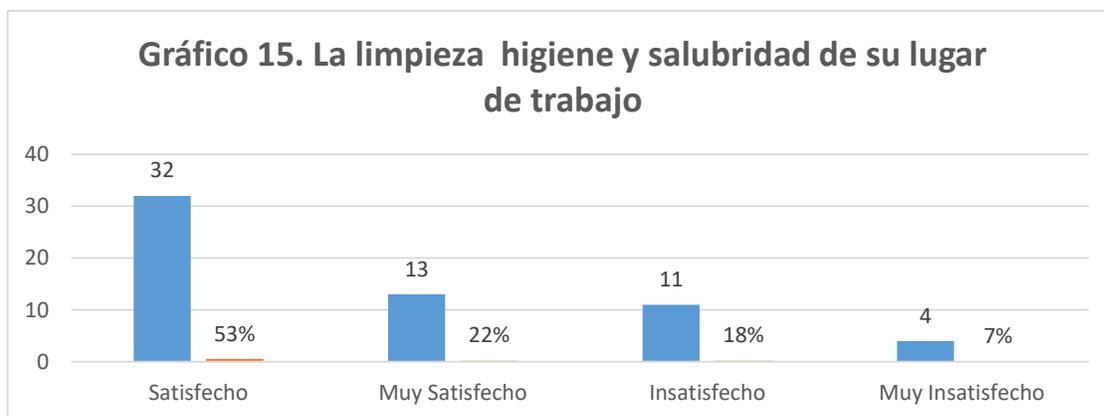


**Fuente:** Tabla 14

<b>Tabla 15. La limpieza higiene y salubridad del lugar de trabajo.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	32	53%
Muy Satisfecho	13	22%
Insatisfecho	11	18%
Muy Insatisfecho	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 15 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 15 vemos que el mayor porcentaje que encontramos es un 53% de la población encuestada se encuentra satisfecha con la limpieza, higiene y salubridad de su área de trabajo, el 22% se encuentra muy satisfecho, el 18% se siente insatisfecho y el 7% muy insatisfecho.



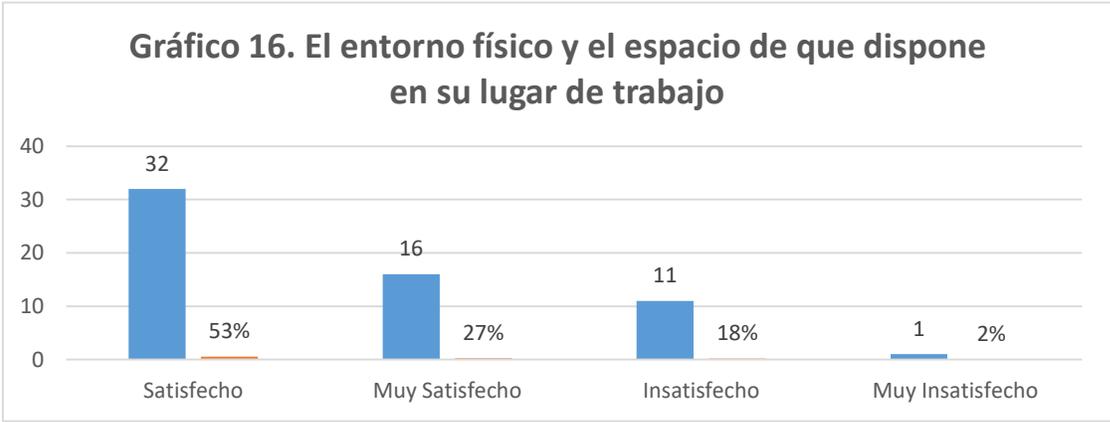
**Fuente:** Tabla 15

**Tabla 16. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	32	53%
Muy Satisfecho	16	27%
Insatisfecho	11	18%
Muy Insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 16 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 16 vemos que el mayor porcentaje es un 53% de la población encuestada se encuentra satisfecha con el entorno físico y el espacio del que disponen en su área de trabajo, el 27% se encuentra muy satisfecho, 18% se encuentra insatisfecho y el 2% muy insatisfecho.

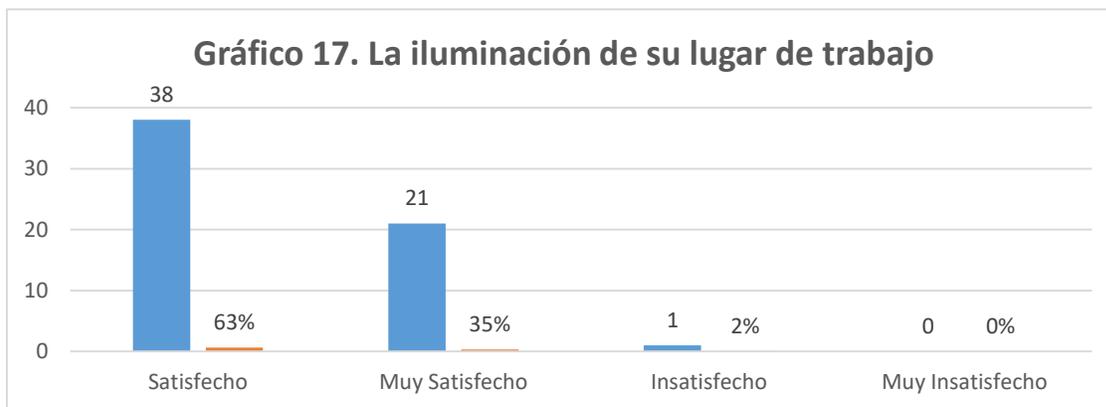


**Fuente:** Tabla 16

<b>Tabla 17. La iluminación del lugar de trabajo.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	38	63%
Muy Satisfecho	21	35%
Insatisfecho	1	2%
Muy Insatisfecho	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 17 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 17 el mayor porcentaje que encontramos es un 63% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con la iluminación de su lugar de trabajo, el 35% muy satisfecho y el 2% insatisfecho.

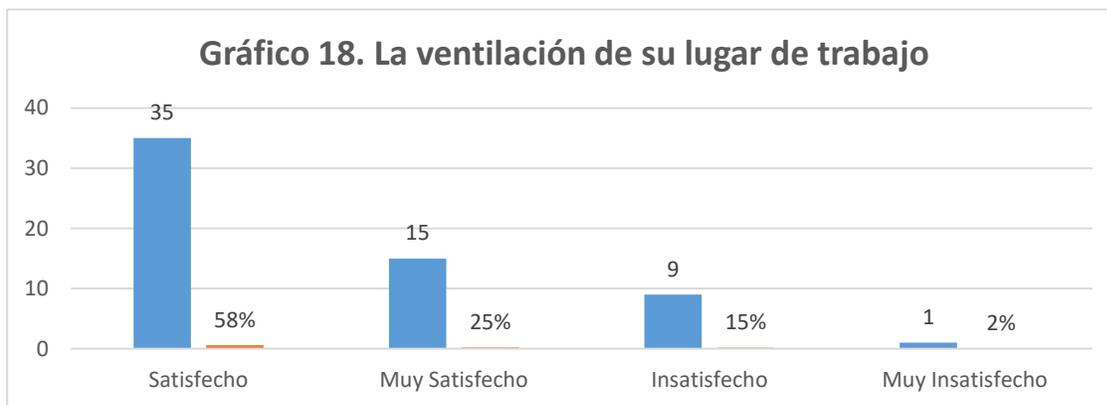


**Fuente:** Tabla 17

<b>Tabla 18. La ventilación del lugar de trabajo.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	35	58%
Muy Satisfecho	15	25%
Insatisfecho	9	15%
Muy Insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 18 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 18 como se observa el mayor porcentaje encontramos es un 58% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con la ventilación de sus lugar de trabajo, el 25% muy satisfecho, un 15% insatisfecho y el 2% muy insatisfecho.



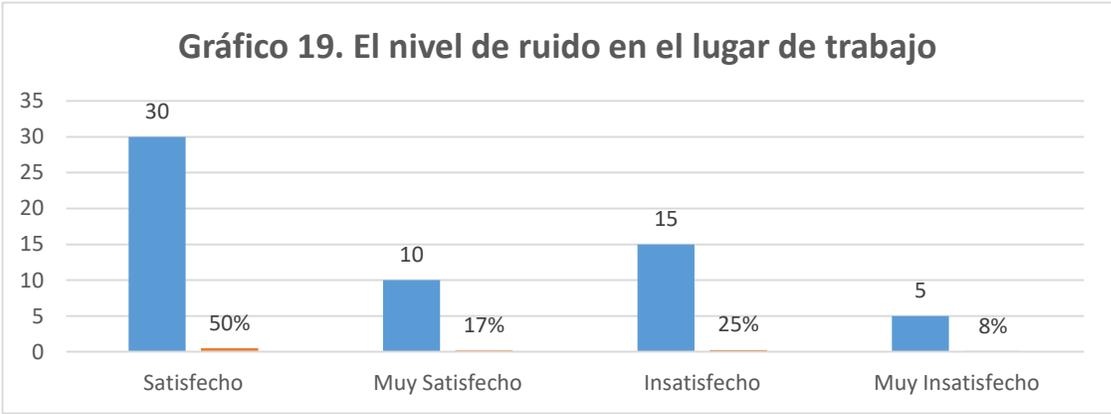
Fuente: Tabla 18

**Tabla 19. El nivel de ruido en el lugar de trabajo.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	30	50%
Muy Satisfecho	10	17%
Insatisfecho	15	25%
Muy Insatisfecho	5	8%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 19 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 19 encontramos que el 50% de la población encuestada se encuentra satisfecha con el nivel de ruido en su lugar de trabajo, el 25% se encuentra insatisfecho, 17% se siente muy satisfecho y el 8% muy insatisfecho.



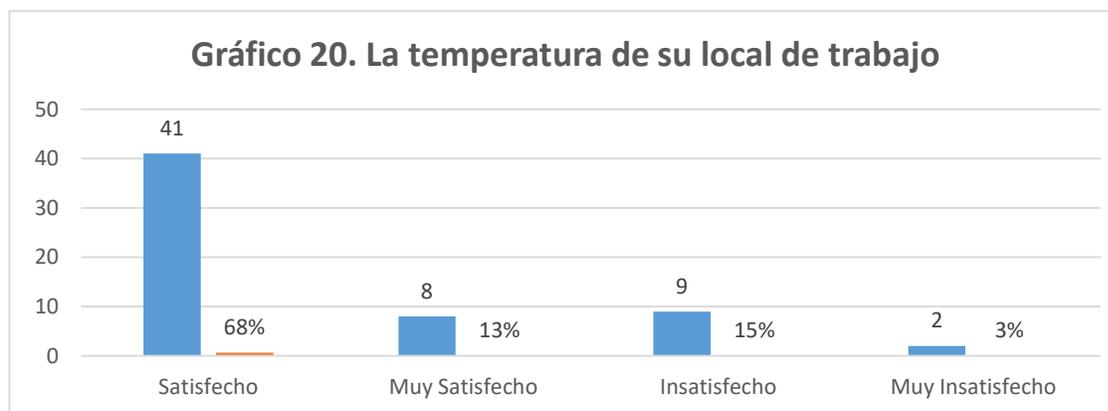
**Fuente:** Tabla 19

**Tabla 20. La temperatura del local de trabajo.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	41	68%
Muy Satisfecho	8	13%
Insatisfecho	9	15%
Muy Insatisfecho	2	3%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 20 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 20 notamos que el mayor porcentaje es un 68% de la población encuestada y se encuentra satisfecha con la temperatura de su lugar de trabajo, el 15% está insatisfecho, el 13% afirma estar muy satisfecho y el 3% muy insatisfecho.

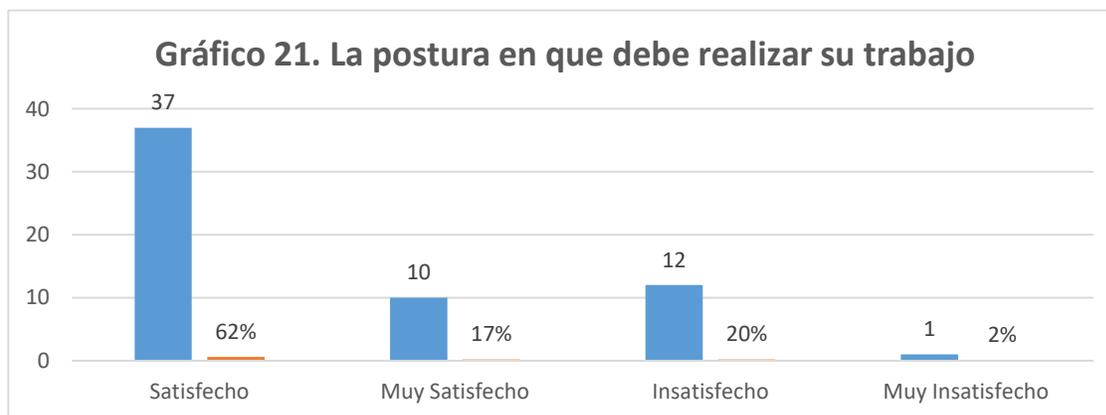


**Fuente:** Tabla 20

<b>Tabla 21. La postura en que debe realizar el trabajo.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	37	62%
Muy Satisfecho	10	17%
Insatisfecho	12	20%
Muy Insatisfecho	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 21 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 21 podemos notar que el mayor porcentaje es un 62% de la población encuestada la cual se encuentra satisfecha con la postura en que debe realizar su trabajo, el 20% se encuentra insatisfecho, el 17% se siente muy satisfecho y el 2% muy insatisfecho.

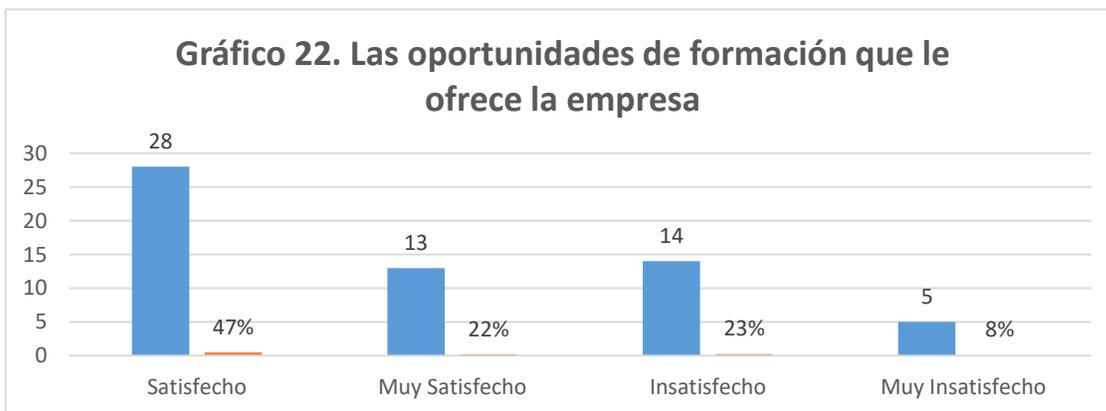


**Fuente:** Tabla 21

<b>Tabla 22. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	28	47%
Muy Satisfecho	13	22%
Insatisfecho	14	23%
Muy Insatisfecho	5	8%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 22 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 22 apreciamos que el mayor porcentaje es un 47% de la población encuestada que se encuentra satisfecha con las oportunidades de formación que les ofrece la Institución, el 23% se encuentra insatisfecho, el 22% se siente muy satisfecho y el 8% muy insatisfecho.



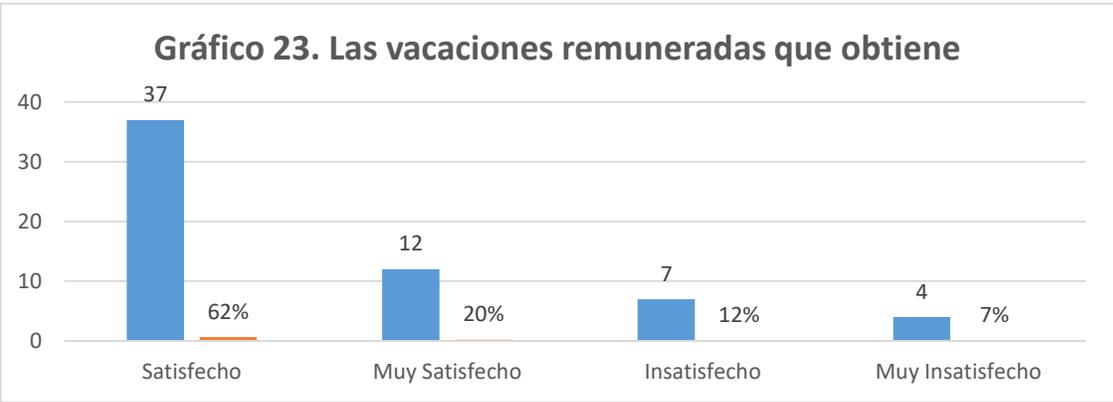
**Fuente:** Tabla 22

**Tabla 23. Las vacaciones remuneradas que obtiene.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	37	62%
Muy Satisfecho	12	20%
Insatisfecho	7	12%
Muy Insatisfecho	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 23 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 23 observamos que el mayor porcentaje equivale al 62% de la población encuestada la cual se encuentra satisfecha con las vacaciones remuneradas que obtiene, un 20% se encuentra muy satisfecho, el 12% insatisfecha y el 7% muy insatisfecha.

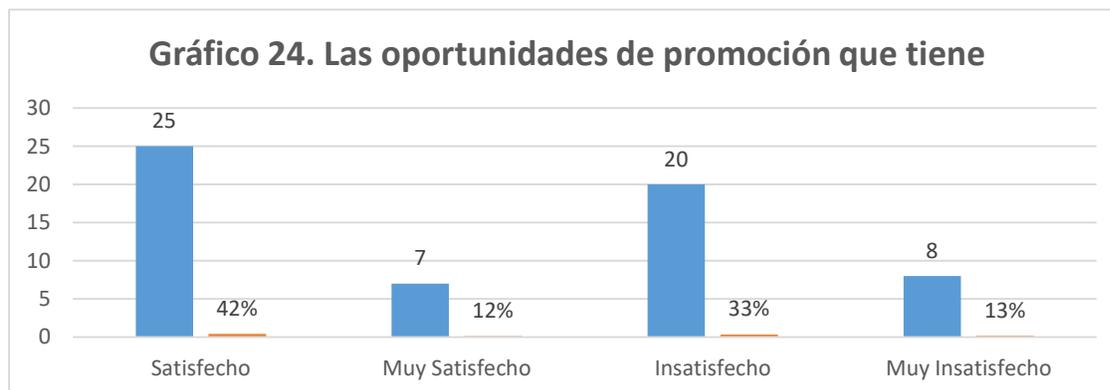


**Fuente:** Tabla 23

<b>Tabla 24. Las oportunidades de promoción que tiene.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	25	42%
Muy Satisfecho	7	12%
Insatisfecho	20	33%
Muy Insatisfecho	8	13%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 24 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 24 encontramos que el 42% de la población encuestada se siente satisfecha con las oportunidades de promoción que tienen siendo este el porcentaje mayor, además un 33% se encuentra insatisfecho, el 13% se siente muy insatisfecho y el 12% muy satisfecho.

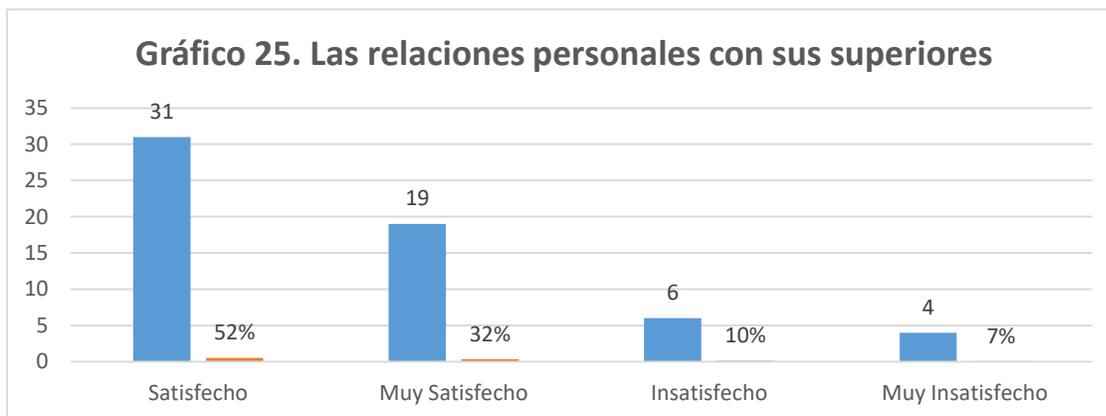


**Fuente:** Tabla 24

<b>Tabla 25. Las relaciones personales con los superiores.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	31	52%
Muy Satisfecho	19	32%
Insatisfecho	6	10%
Muy Insatisfecho	4	7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 25 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 25 notamos que el mayor porcentaje equivale a un 52% de la población encuestada la cual se encuentra satisfecha con las relaciones personales con sus supervisores, el 32% se halla muy satisfecho, el 10% se siente insatisfecho y el 7% muy insatisfecho.

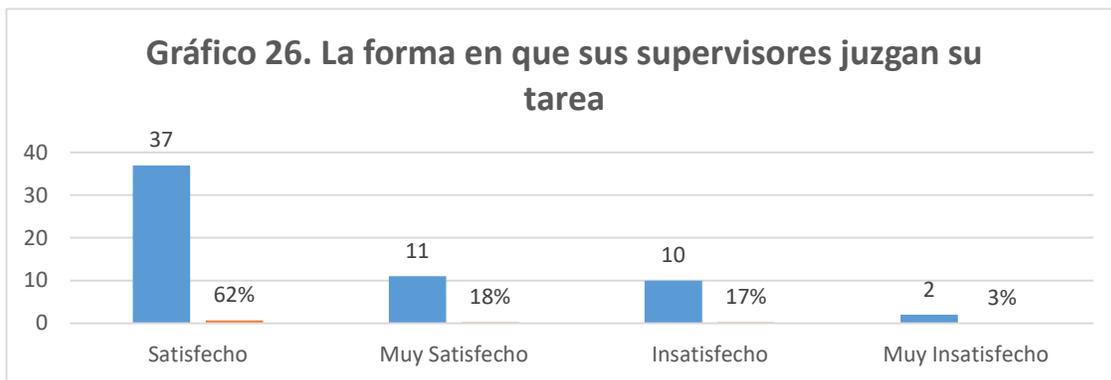


**Fuente:** Tabla 25

<b>Tabla 26. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</b>		
Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	37	62%
Muy Satisfecho	11	18%
Insatisfecho	10	17%
Muy Insatisfecho	2	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 26 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 26 observamos que el porcentaje mayor es un 62% de la población encuestada que indica estar satisfecha con la forma en que sus supervisores juzgan su tarea, asimismo un 18% se siente muy satisfecho, el 17% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.



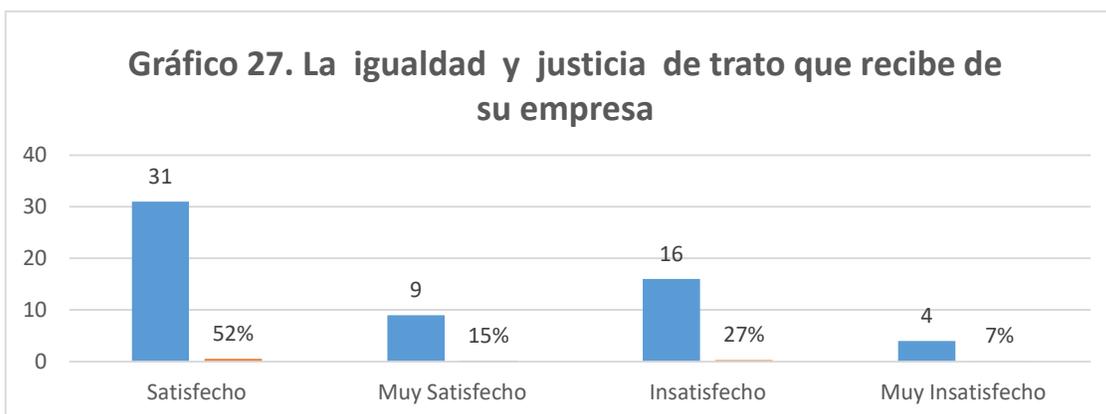
**Fuente:** Tabla 26

**Tabla 27. La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	31	52%
Muy Satisfecho	9	15%
Insatisfecho	16	27%
Muy Insatisfecho	4	7%
<b>Total</b>	60	100%

Fuente: Pregunta 27 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 27 el mayor porcentaje equivale al 52% de la población encuestada la cual se encuentra satisfecha con la igualdad y justicia que reciben de la Institución, el 27% indica estar insatisfecho, el 15% se sienten muy satisfechos y el 7% muy insatisfecho.



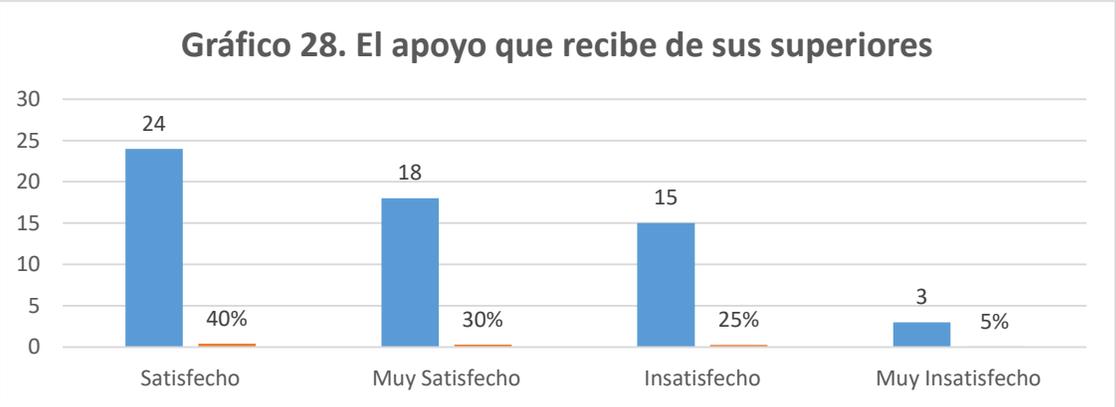
**Fuente:** Tabla 27

**Tabla 28. El apoyo que recibe de sus superiores.**

Respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentaje
Satisfecho	24	40%
Muy Satisfecho	18	30%
Insatisfecho	15	25%
Muy Insatisfecho	3	5%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pregunta 28 Encuesta de Satisfacción aplicada a los colaboradores de la DIGEPRES

De acuerdo a los resultados de la tabla No. 28 observamos que el mayor porcentaje es un 40% de la población encuestada, esta indica estar satisfecha con el apoyo que recibe de sus superiores, el 30% se encuentra muy satisfecho, el 25% se sienten insatisfecho y el 5% muy insatisfecho.



**Fuente:** Tabla 28

## 6.2 Discusión de los resultados

Se ha podido lograr cada uno de los objetivos trazados en este estudio mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de todos los empleados de la Institución desde nivel técnico hasta Encargados Departamentales. Además se realizó una entrevista a la Encargada del Área de Recursos Humanos quien es la persona que guía todos los procesos relacionados al tema de nuestra investigación.

El primer objetivo se plantea conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la DIGEPRES, el cual tiene su respuesta de acuerdo a los resultados alcanzados a través de la encuesta que fue aplicada indicando un 80% de satisfacción y un 20% de insatisfacción en general.

Porcentaje de Satisfacción DIGEPRES			
	Cantidad de respuestas	Cálculo	Porcentaje
Total satisfacción	1199	0.8	80%
Total insatisfacción	301	0.2	20%
		<b>Total</b>	<b>100%</b>
Cantidad de Items		25	
Total Muestra		60	

Dado estos resultados es mayor el porcentaje de empleados que se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo comparado a la insatisfacción, lo que se refleja en su productividad.

En cuanto al segundo objetivo, se pudo evidenciar cuáles son los factores que intervienen en la satisfacción laboral, a continuación el detalle de los mismos:

- ✓ Salario
- ✓ Comisiones, premios e incentivos
- ✓ Horario Laboral
- ✓ Ritmo de trabajo

Según los factores evaluados con respecto a la satisfacción se determinó que: un 53% está satisfecho con su salario, asimismo un 70% está satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe. También es importante destacar en cuanto al horario laboral que, existe un 63% del personal satisfecho con las horas de trabajo y un 73% con el ritmo de trabajo que está sometido. Todos estos factores se pueden traducir en la respuesta de productividad de los empleados.

Para dar respuesta al tercer objetivo; sobre estimar la productividad, se realizó un levantamiento de información en el Departamento de Planificación y Desarrollo quienes tienen la responsabilidad sobre una herramienta de gestión que la DIGEPRES emplea para medir el rendimiento llamada Balance Scorecard (BSC), la cual proporciona una mirada global del desempeño y muestra cuando la Institución y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos por el Plan Estratégico. Este instrumento (BSC) consiste en la anticipación y proyección en el tiempo de una serie de acciones que permitan a la organización cumplir con su misión y establecer objetivos que la hagan avanzar por los caminos que conducen a hacer realidad su visión, todo ello consistente con los valores de la Dirección.

Luego de analizar la tabla del Balanced Scorecard No. 1 y 2 colocada en los anexos, podemos decir que la productividad de los empleados durante el período Enero-Marzo 2017 fue de un 96.3% del cumplimiento igualmente durante el trimestre Abril-Junio 2017 cuenta con un 95.3% de logro. Esto confirma que la productividad de los empleados es alta, se encuentra dentro de las metas esperadas por cada una de las áreas.

Respondiendo al objetivo 4 que plantea lo siguiente: Relacionar la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección General de Presupuesto frente a la productividad de los mismos. Se puede constatar mediante los resultados obtenidos de la encuesta, como existe una mayor inclinación por la satisfacción comparada a la insatisfacción de los puntos evaluados en este estudio. Donde se busca contestación al vínculo entre la productividad y satisfacción, con este fin podemos traducir de la siguiente forma:

- Comisiones, premios económicos e incentivos: 70% satisfactorio y un 2% insatisfactorio.
- Horas extraordinarias: 55% satisfactorio y un 10% insatisfactorio.
- Horario jornada laboral: 63% satisfactorio y un 15% insatisfactorio.
- El salario que recibe: 53% satisfactorio y un 33% insatisfactorio.
- Oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer cosas que le gusten: 62% Satisfecho y un 18 % Insatisfecho.
- Nivel de ruido en el lugar de trabajo: 50% satisfecho, el 25% insatisfecho y muy insatisfecho un 8%.
- Oportunidades de promoción: 43% satisfecho, 33% insatisfecho y muy insatisfecho un 13%.
- Igualdad y justicia de trato que recibe de la Institución: 52% satisfecho y el 27 % insatisfecho.
- Apoyo que recibe de sus superiores: 40% satisfecho el 25% insatisfecho.
- Oportunidades de formación que le ofrecen: 47% satisfecho y un 23% insatisfecho.

Como se puede observar existe una correlación positiva entre las variables satisfacción y productividad, pues el porcentaje es mayor en las respuestas satisfactorias por lo que, efectivamente si un colaborador está satisfecho esto se va a reflejar en su buen desempeño y productividad.

## CONCLUSIONES

Al hacer una revisión en los resultados adquiridos de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Con los datos arrojados a través del instrumento se consiguió dar respuesta a cada objetivo trazado en la presente investigación, se puede decir que la DIGEPRES posee un alto nivel de satisfacción laboral y esto se refleja en su productividad ya que cada unidad organizativa presentó un porcentaje apropiado para el cumplimiento de planes y proyectos en la herramienta del Balanced Scorecard el cual es un instrumento interno donde se manifiesta la contribución individual de cada unidad.

Es pertinente ampliar señalando que:

La correlación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad presentada es coherente de acuerdo a que los mayores porcentajes obtenidos de los resultados han indicado claramente esta relación.

Los 60 colaboradores encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral elevado con un 80% lo cual se confirma en la tabla presentada en la discusión de resultados comparado a un 20% que indicó estar insatisfecho.

Respecto a la productividad se refleja un nivel alto con un 96.3% en el primer trimestre y un 95.3% en el segundo del presente año, lo que indica una orientación al logro y al cumplimiento de metas por cada Departamento.

Se pudo evidenciar cuales son los factores que intervienen en la satisfacción laboral, dentro de los cuales mencionamos los siguientes: Salario, comisiones, horario laboral y el ritmo de trabajo.

Los resultados de la entrevista a la Encargada del Departamento de Recursos Humanos reflejaron una oportunidad de mejora en lo concerniente a la gestión por parte de los líderes, ya que con frecuencia se presentan casos donde predomina el autoritarismo jerárquico y la falta de gestión.

Los datos obtenidos también han permitido identificar los factores que mejor explican el bienestar físico y mental, y la satisfacción laboral entre los empleados. La evidencia indica que los mejores predictores en este sentido son: las relaciones personales con los supervisores, la forma en que juzgan su tarea, igualdad y justicia que reciben de la organización y el apoyo que reciben de sus superiores. Esto se vincula a la opinión de (Robbins, 1998) donde dice que la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones planteadas anteriormente se pueden formular las siguientes recomendaciones:

Realizar estudios de satisfacción laboral de forma periódica, con el fin de conocer las oportunidades que existan y mantener los datos actualizados para una mayor veracidad.

Establecer estrategias que promuevan un liderazgo participativo enfocándose en lograr un ambiente de integración entre líderes y colaboradores para de esta manera fortalecer las relaciones interpersonales.

Incrementar los programas de formación que se adecuen a las necesidades de los colaboradores buscando el máximo nivel de pertinencia, eficacia y eficiencia para elevar los niveles de productividad.

Motivar al personal, promoviendo el reconocimiento a los logros y resultados obtenidos, incentivando el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, afianzando su compromiso con el trabajo y así fomentar su contribución en la gestión institucional.

Reestructurar el sistema de promociones y ascensos sobretodo enfocándose en el personal que esté capacitado para escalar a otros puestos de mayor reto profesional, implementado el concurso interno y la carrera administrativa.

Implementación de remuneraciones no financieras, por ejemplo (seguro de vida y de discapacidad, día libre por cumpleaños, actividades de recreación para la familia, planes de jubilación, bonos, etc...) al personal de trabajo, en caso de que la organización no cuente con el presupuesto para nivelar las escalas salariales y beneficios monetarios.

El factor humano es decisivo en los procesos de cambio, por lo tanto requiere disponer de las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo pleno de su potencial, para concretar correctamente las estrategias diseñadas en la organización, de forma que pueda contribuir mejor a la obtención de resultados de calidad y a la mejora continua del desempeño.

Vincular las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, entre otros.

Es fundamental asegurar la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. Si el considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

## BIBLIOGRAFIA

### Trabajos citados

- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Chatman, O. R. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 25-43.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- David Bain. (2003). *Productividad*. México: McGraw Hill.
- Davis, N. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- DIGEPRES, P. (s.f.). *DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO*.
- Gaither, N. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, F. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- James y Freeman Stonner. (1994). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Jon Barrenechea y Miguel Angel Ferrer. (2006). *El salario*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- José Luis Alva y Junior Juarez. (2014). *repositorio.upao.edu.pe*. Obtenido de repositorio.upao.edu.pe:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATI\\_SFACCI%C3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATI_SFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)
- Márquez. (s.f.). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>

- Martínez, J. (2007). *La Gestión del Conocimiento en la Administración Electrónica*. España : Arco Libros.
- Michael Nash. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.
- Morales, J. L. (2014). *REPOSITORIO.UPAO.EDU.PE*. Obtenido de REPOSITORIO.UPAO.EDU.PE:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATISFACCI%C3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)
- Navarro, S. M. (Mar. de 2012). *Biblio3 (Tesis)*. Obtenido de Biblio3 (Tesis):  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* . México: McGraw Hill.
- Oldham y Hackman . (1975). *ldiazvi.webs.ull.es*. Obtenido de ldiazvi.webs.ull.es:  
<https://ldiazvi.webs.ull.es/JDS.pdf>
- P., D. S. (1991). *Psicología Industrial*. Mexico: Graw Hill.
- Pinilla, A. (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Pisco, M. C. (5 de Sep. de 1999). *Revista de Psicología* . Obtenido de Revista de Psicología :  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Portal Dirección General de Presupuesto. (s.f.). *Portal DIGEPRES*. Obtenido de Portal DIGEPRES: <http://www.digepres.gob.do/>
- Richard Schroeder, M. H. (2002). *Seis Sigma*. Bantam Dell.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2009). *Psicología del trabajo*. España: Ediciones Pirámide.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.
- Stephen Robbins y Mary Coulte. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Stephen Robbins y Mary Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Stephen Robbins y Mary Coulter,. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Stephen Robbins y Timothy Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stephen, R. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Universidad Fermin Toro. (28 de Junio de 2012). *Psicopedagogía y Aprendizaje*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de Psicopedagogía y Aprendizaje: <http://doctorado.josequintero.net/>
- Wehrich, H. K. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Wexley K. y Yuki. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Mexico: CECSA.

## ANEXOS

# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA



## ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCION GENERAL DE PREPUESTO (DIGEPRES) EN EL PERIODO MAYO-AGOSTO DEL AÑO 2017

Esta encuesta es realizada con la finalidad de obtener informaciones que permitan identificar los aportes que pueda realizar la Gestión de los Recursos Humanos.

Los resultados serán manejados de una forma completamente anónima y confidencial. Agradeceremos sus respuestas con la mayor transparencia, veracidad y objetividad posible, para así poder tener un acercamiento a desarrollar sistemas de mejoras en el Departamento de RRHH.

### Encuesta para empleados

**Años en Servicio:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

Pregunta	Escala de importancia			
	Satisfecho	Muy Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1-Su tipo de trabajo, las tareas y actividades que usted realiza.				
2-Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.				
3-Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.				
4-Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.				
5-El salario que usted recibe.				
6-El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe.				

7-La remuneración de las horas extraordinarias que hace.				
8-El horario de su jornada laboral.				
9-El ritmo de trabajo a que está sometido.				
10-El cronometraje de tiempos que debe cumplir (tiempos de que dispone para acabar tareas).				
11-El número de horas extraordinarias que realiza.				
12-La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.				
<b>Pregunta</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy insatisfecho</b>
13-El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.				
14-La iluminación de su lugar de trabajo.				
15-La ventilación de su lugar de trabajo.				
16-El nivel de ruido en el lugar de trabajo.				
17-La temperatura de su local de trabajo.				
18-La postura en que debe realizar su trabajo.				
19-Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.				
20-Las vacaciones remuneradas que obtiene.				
21-Las oportunidades de promoción que tiene.				
22-Las relaciones personales con sus superiores.				
23-La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.				
24-La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.				
25-El apoyo que recibe de sus superiores.				

# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA



## ESTUDIO DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EN LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCION GENERAL DE PREPUESTO (DIGEPRES) EN EL PERIODO MAYO-AGOSTO DEL AÑO 2017

### Entrevista para Encargada de Recursos Humanos

#### 1. Tiempo que tiene ocupando la posición.

A pesar de que tengo sólo 3 meses ocupando la Dirección de Recursos Humanos, antes era la Encargada de Integración y Desarrollo, por lo que tenía una vinculación directa de todas las iniciativas y actividades que se conceptualizaban para impulsar o mejorar la satisfacción de los empleados, a fin de elevar la productividad de las áreas.

#### 2. Encuesta realizada para medir satisfacción.

Generalmente tras cada actividad que realiza el área de Recursos Humanos, se aplican encuestas de satisfacción que miden la percepción de los empleados y los niveles de calidad percibidos por estos. De igual modo, los servicios de almuerzo, transporte y conserjería que se brindan, son medidos sistemáticamente cada tres meses.

En el año 2015 se realizó la primera encuesta formal que buscó conocer, evaluar y comprender la cultura actual, sus bondades y desafíos, para movernos hacia la cultura deseada, apoyando la evolución del desempeño institucional, ante las nuevas realidades, a fin de presentar a los ciudadanos el mejor servicio. Dentro de dicha encuesta se incluyeron algunas pinceladas de la satisfacción laboral como son:

- ✓ Claridad organizacional
  - ✓ Clima del trabajo
  - ✓ Ambiente Laboral
  - ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Oportunidad de capacitación y Desarrollo
  - ✓ Liderazgo y empoderamiento
    - ✓ Comunicación
  - ✓ Compensación y beneficios

Dentro de los resultados que podemos rescatar con dicha encuesta quiero resaltar que los empleados tienen conciencia clara de que sin importar las limitaciones presupuestarias que tenga la institución, la creatividad se impone para la celebración del día de las madres, los padres y la bienvenida de la navidad. También se celebra cada año el aniversario institucional con una misa de acción de gracias y la entrega de un bono a cada empleado, correspondiente al salario de un mes. Estos elementos de alguna manera hacen que las personas quieran permanecer en DIGEPRES.

En cuanto al trato entre supervisor y supervisado puedo afirmar que varía dependiendo del área organizacional, por ejemplo, hay áreas donde los líderes manejan una relación menos rigurosa en cuanto a formalidad se refiere, incluso almuerzan con sus empleados, se reúnen con estos para la toma de decisiones y se toma en cuenta la opinión de cada quien. Por otro lado, existen también aquellos en cuyo departamento se percibe más formalidad e incluso cierto temor cuando el líder está presente, las decisiones son tomadas por éste, le parezcan a los demás correctas o no y los colaboradores no actúan con la naturalidad cotidiana.

Por lo general, no hay que hacer cita a través de las secretarías para ver a los líderes, manteniendo una cultura de puertas abiertas. Sin embargo, la mayoría de las personas con antigüedad de más de 4 años en la institución se manejan desde el temor, con lo cual no suelen dar respuestas oportunas en las conversaciones y en los requerimientos que se realizan entre áreas.

Son pocos los departamentos en donde se observa un liderazgo participativo que propicie la integración y el trabajo en equipo, a lo interno de cada área organizacional, imperando un ambiente de camaradería y buenas relaciones interpersonales. En casos frecuentes, se puede

observar que hay un predominio de autoritarismo jerárquico y falta de gestión por parte de los líderes.

Se puede señalar que el ambiente laboral es formal tanto en el lenguaje utilizado entre los colaboradores y la dinámica de relaciones, siempre que no sea entre el Staff donde si se da una camaradería y tuteo para conversar entre ellos.

Para las comunicaciones internas institucionales, se cuenta con un canal establecido a través del Departamento de Recursos Humanos. Este medio es la cuenta de correos Comunicación Interna, la cual se utiliza desde el año 2013. Cabe señalar, que en su mayoría, los empleados leen las comunicaciones que reciben a través de este canal y la misma cuenta con un procedimiento establecido para su uso.

A nivel general se percibe un ambiente de camaradería, donde las buenas relaciones a nivel de los equipos de trabajo son muy buenas. Sin embargo, cuando se trata de integración interdepartamental, no se da una cooperación bilateral por la falta de comunicación efectiva, perjudicando así la productividad institucional y evidenciando retrasos importantes en la consecución de resultados.

### **3. Hay políticas para impulsar la satisfacción e identificación con la institución.**

Formalmente no contamos con una política establecida. Sin embargo, si se ejecutan una serie de actividades que van orientadas a fortalecer el vínculo y la satisfacción de los empleados con la DIGEPRES.

Entre las actividades constantes que se realizan están:

- ✓ Celebración del día de Reyes para hijos de empleados
- ✓ Conmemoración de la Independencia Nacional
- ✓ Conmemoración del mes de la Ética Pública
- ✓ Conmemoración días de Padres y Madres
- ✓ Celebración mes aniversario
- ✓ Celebración de la navidad
- ✓ Una vez al año se realiza actividad de corte social y apoyo a la comunidad

#### **4. Como se mide el rendimiento**

En cuanto al desempeño de los empleados, contamos con un Sistema de Evaluación Integral del Desempeño. Su objetivo es mejorar la Gestión Pública, por medio de la programación, medición, evaluación y seguimiento del desempeño de los empleados como el logro de las áreas, con el propósito de garantizar que la DIGEPRES alcance las metas propuestas.

Es un procedimiento estructural y sistemático utilizado para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida somos productivos y cómo se podrá mejorar nuestro rendimiento en el Plan Estratégico Institucional.

Los componentes del Sistemas son:

- ✓ Logro sobre metas: se mide a través del Balanced Scorecard, cuya función es detallar al mínimo nivel el Plan Operativo Anual (POS) para medir la contribución individual en cada unidad organizativa. El BSC permite realizar una comparación de lo programado versus lo completado, con el objetivo de analizar el grado de cumplimiento en los planes, productos y proyectos que fueron definidos durante el Ejercicio de Planificación Anual.
- ✓ Evaluación de Competencias: mide el nivel de desarrollo de las competencias institucionales y específicas con el objetivo de asegurar el desarrollo continuo del personal. Estas competencias se basan en el modelo de gestión de Martha Alles y apoyan los resultados institucionales.
- ✓ Valores institucionales: busca implementar y dar continuidad al código de ética y a la normativa establecida en la Ley de Función Pública 41-08.

#### **5. Comentario sobre la satisfacción de los colaboradores y su influencia en la productividad.**

Considero que es un tema muy importante en nuestro Sector Público, ya que la satisfacción refuerza el salario emocional de los empleados. Nosotros no disponemos de libertad de ejecución para aumentos y reajustes ya que, el Estado siempre trabaja con un presupuesto que se fija de

acuerdo a las prioridades del país. Garantizar la satisfacción del personal es una de las pocas herramientas con que contamos para aumentar la productividad de los empleados.

**Tabla No. 1 (BSC)**

RESULTADOS BALANCED SCORECARD Enero - Marzo 2017 DIGEPRES	
Área	% Cumplimiento
	T1
<b>Resultados Áreas Transversales</b>	
<u>Oficina Acceso a Información (OAI)</u>	100.0%
<u>Dpto. De Recursos Humanos</u>	97.3%
<u>Dpto. Planificación y Desarrollo</u>	96.8%
<u>Dpto. de Tecnología de Información y Com.</u>	96.4%
<u>Dpto. Administrativo y Financiero</u>	94.0%
<u>División de Comunicaciones</u>	98.0%
<b>Resultados Áreas Sustantivas</b>	
<u>Depto. Estudios Económicos y Programación de la Ejecución</u>	96.0%
<u>Depto. De Consolidación y Estadísticas Presupuestarias</u>	99.0%
<u>Dirección Empresas Públicas, Seguridad Social y ASFL</u>	97.8%
<u>Dirección de Gobiernos Locales</u>	100.0%
<u>Direcciones de Servicio (Sociales, Económicos y Gubernamentales)</u>	97.8%
<u>Dirección de Evaluación y Calidad del Gasto Público</u>	97.0%
<b>TOTAL DIGEPRES</b>	<b>96.3%</b>

**Tabla No. 2 (BSC)**

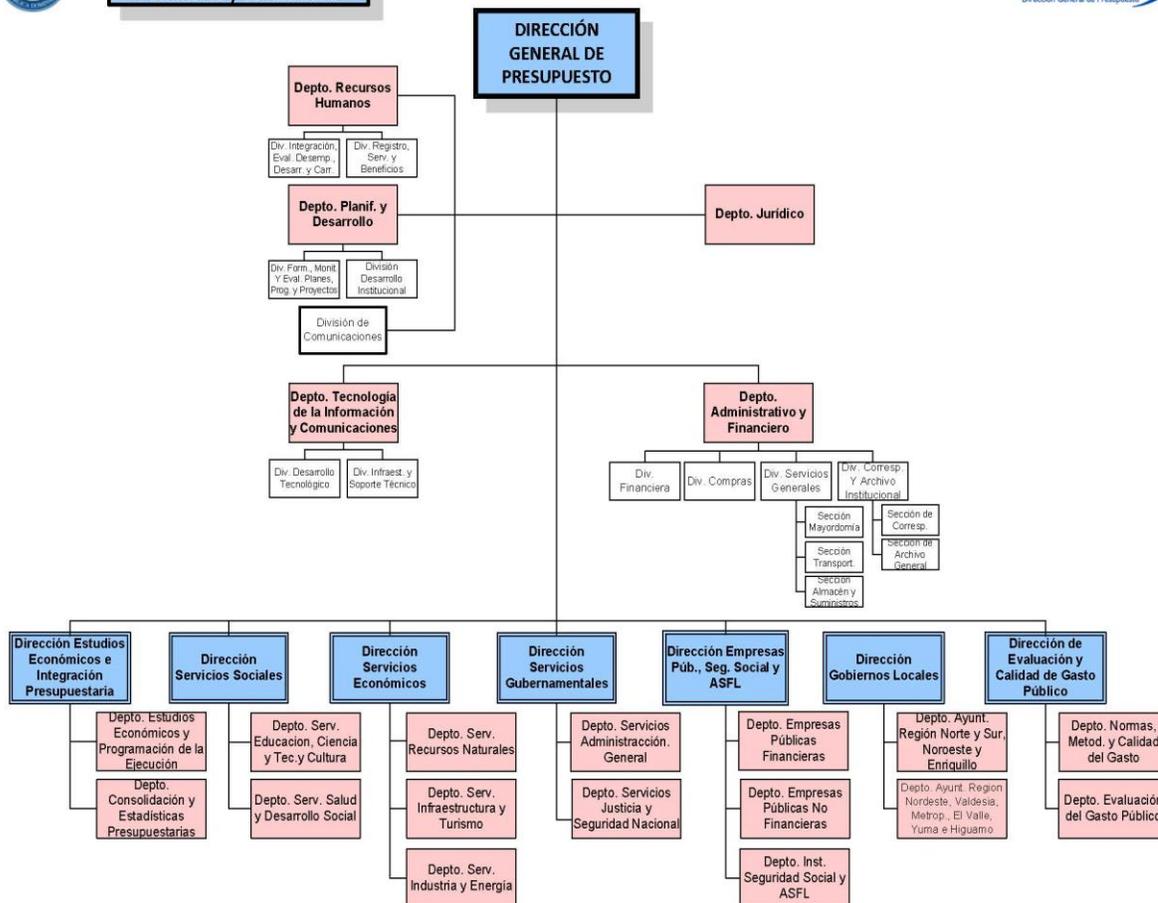
RESULTADOS BALANCED SCORECARD Abril - Junio 2017 DIGEPRES	
Área	% Cumplimiento
	T2
<b>Resultados Áreas Transversales</b>	
<u>Oficina Acceso a Información (OAI)</u>	98.5%
<u>Dpto. De Recursos Humanos</u>	94.8%
<u>Dpto. Planificación y Desarrollo</u>	92.9%
<u>Dpto. de TI y Comunicaciones</u>	92.2%
<u>Dpto. Administrativo y Financiero</u>	92.0%
<u>División de Comunicaciones</u>	95.3%
<b>Resultados Áreas Sustantivas</b>	
<u>Depto. Estudios Económicos y Programación de la Ejecución</u>	99.2%
<u>Depto. De Consolidación y Estadísticas Presupuestarias</u>	86.5%
<u>Dirección Empresas Públicas, Seguridad Social y ASFL</u>	100.0%
<u>Dirección de Gobiernos Locales</u>	100.0%
<u>Direcciones de Servicio (Sociales, Económicos y Gubernamentales)</u>	98.6%
<u>Dirección de Evaluación y Calidad del Gasto Público</u>	97.0%
<b>TOTAL DIGEPRES</b>	<b>95.3%</b>

# ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Ministerio de Hacienda  
Viceministerio de Presupuesto,  
Patrimonio y Contabilidad

MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO  
Organigrama Estructural 2014



Nota: Esta estructura se encuentra en proceso de implementación.

# EVALUACION

Sustentantes

---

---

**Asesora**

---

Jurados

---

**Balduino Acosta Pérez**

---

**Orquídea Jiménez**

---

**Julia Garcés**

---

Licda. Adrian Teonilda de Oleo  
**Directora Escuela de Psicología**

Calificación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_