

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO



**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN BASADO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL EN EL
ÁREA CATASTRO TÉCNICO DE SEDALIB S.A. - TRUJILLO”**

TESIS
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GERENCIA DE LA CONSTRUCCION MODERNA

AUTOR :
Br. Moreno Sevilla, Huber Alfredo

ASESOR :
Ms. Ricardo Andrés, Narváez Aranda

Trujillo, Noviembre 2017

DEDICATORIA

A Dios, por estar junto a mí en cada paso, al guiarme por el sendero correcto, ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez.

A mis queridos padres Cándida Luz Sevilla Rodríguez y Huwer Francisco Moreno Moreno, por guiarme por el buen sendero de la vida todos estos años.

A mí esposa Carmen, por creer en mí, brindándome su amor y sacrificio, permanente en esos momentos difíciles, gracias a ti he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

AGRADECIMIENTO

Al Ms. Ricardo Andrés Narváez Aranda, por la orientación y ayuda que me brindo durante el proceso de elaboración para poder culminar y presentar esta tesis y optar el Grado de Maestro en Gerencia en la Construcción Moderna.

Al Ing. Oscar André Valderrama Armas, por su apoyo total y amistad incondicional, demostrando y resaltando su calidad humana deseo éxitos y bendiciones en su vida profesional.

A los compañeros de trabajo de la empresa SEDALIB S.A. por su paciencia y apoyo incondicional durante mi etapa de estudios de maestría.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se basa en el desarrollo de un PROGRAMA DE MOTIVACIÓN BASADO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL realizado en la sub área CATASTRO TÉCNICO de la empresa SEDALIB S.A. - TRUJILLO”, que cuenta con 23 trabajadores en campo y 4 en oficina, en el periodo Enero 2017 – Junio 2017. El programa se aplicó a los 23 trabajadores de campo, debido a que la sub área, estaba afectada por el incumplimiento de metas, en este caso, debido al bajo rendimiento de sus colaboradores. La falta de motivación laboral, origina un bajo compromiso por parte del personal hacia su trabajo. Es por ello que se realizó un estudio respecto a la motivación del trabajador y se implementó un programa de motivación laboral basado en la satisfacción laboral, que tiene como finalidad mejorar el rendimiento del personal en la sub área Catastro Técnico de SEDALIB S.A. Para realizar el diagnóstico inicial, se aplicaron dos encuestas tipo Likert: test de motivación laboral y evaluación del rendimiento laboral. Uno de los resultados más importantes, luego de aplicar el programa, fue la mejora del 26 % más en el indicador de Productividad y Responsabilidad en el trabajo, que se verán reflejadas, en el cumplimiento de las metas de Catastro Técnico. Y finalmente podemos concluir que un programa de motivación laboral aplicado correctamente influye de manera positiva en el rendimiento laboral.

ABSTRACT

The present research work is based on the development of a MOTIVATION PROGRAM BASED ON THE SATISFACTION OF WORK TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF STAFF carried out in the sub-area TECHNICAL CATASTRO of the company SEDALIB S.A. - TRUJILLO ", which has 23 workers in the field and 4 in the office, in the period January 2017 - June 2017. The program was applied to the 23 field workers, because the sub-area was affected by the non-fulfillment of goals, in this case, due to the low performance of its collaborators. The lack of job motivation, leads to a low commitment by the staff towards their work. This is why a study was carried out regarding the motivation of the worker and a work motivation program based on job satisfaction was implemented, which aims to improve the performance of the staff in the SEDALIB S.A. To perform the initial diagnosis, two Likert type surveys were applied: labor motivation test and labor performance evaluation. One of the most important results, after applying the program, was the improvement of 26% more in the indicator of Productivity and Responsibility in the work, which will be reflected, in the fulfillment of the goals of Technical Cadastre. And finally we can conclude that a properly applied labor motivation program positively influences work performance.

INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	10
	1. El problema.....	10
II.	MARCO TEÓRICO.....	13
	1. Antecedentes de la investigación.....	13
	2. Fundamento teórico de la investigación.....	15
III.	MARCO METODOLÓGICO.....	37
	1. Hipótesis.....	37
	2. Variables.....	37
IV.	OBJETIVOS.....	38
	1. Objetivo general.....	38
	2. Objetivo específicos.....	38
V.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	39
	1. Población y Muestra.....	39
	2. Metodología.....	39
VI.	RESULTADOS.....	45
	Diagnóstico de la Motivación Laboral de los trabajadores.....	45
	Diagnóstico del Rendimiento Laboral de los trabajadores.....	46
	Indicadores del test de motivación laboral.....	49
	Indicadores de Evaluación de desempeño personal.....	50
VII.	DISCUSIÓN.....	51
VIII.	PROPUESTA.....	52
	Programa de Motivación basado en la Satisfacción Laboral.....	52
	Indicadores del test de motivación laboral.....	69
	Indicadores de Evaluación de desempeño personal.....	70
IX.	CONCLUSIONES.....	72
X.	RECOMENDACIONES	74
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
XII.	ANEXOS.....	76

INDICE DE TABLA

Tabla N° 1: Operativización de Variables.....	40
Tabla N° 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
Tabla N° 3: Procedimiento para el Análisis de Datos.....	44
Tabla N° 4: Puntaje del test de motivación laboral.....	76
Tabla N° 5: Trabajadores por tipo y por factor del test de motivación laboral.....	78
Tabla N° 6: Resultado de aceptación del factor Salario.....	79
Tabla N° 7: Resultado de aceptación del factor Política y Seguridad.....	80
Tabla N° 8: Resultado de aceptación del factor Condición de Trabajo.....	80
Tabla N° 9: Resultado de aceptación del factor de Importancia en el trabajo.....	81
Tabla N° 10: Resultado de aceptación del factor de Reconocimiento.....	82
Tabla N° 11: Resultado de aceptación del factor de Nivel Jerárquico.....	83
Tabla N°1 2: Resultado de aceptación del factor Relaciones Interpersonales.....	84
Tabla N° 13: Resultados de la encuesta de motivación laboral.....	45
Tabla N° 14: Promedio de Puntaje de Evaluación de Desempeño por trabajador.....	86
Tabla N° 15: Trabajadores por tipo y por enfoque de la evaluación del desempeño laboral.....	88
Tabla N° 16: Resultado del enfoque Productividad y Responsabilidad.....	89
Tabla N° 17: Resultado del enfoque Comunicación en el trabajo.....	90
Tabla N° 18: Resultado del enfoque trabajo en equipo.....	91
Tabla N° 19: Resultado del enfoque solución de problemas.....	92
Tabla N° 20: Resultado del enfoque Identificación con la empresa.....	93
Tabla N° 21: Resultado del enfoque mejora continua.....	94

Tabla N° 22: Resultado del enfoque Conocimiento del trabajo.....	95
Tabla N° 23: Resultado del enfoque Productividad y Responsabilidad.....	96
Tabla N° 24: Resultados de la encuesta de evaluación del desempeño laboral.....	46
Tabla N° 25: Puntajes de Evaluación 360° de Desempeño del Personal.....	47
Tabla N° 26: Rangos de Evaluación del Desempeño.....	48
Tabla N° 27: Porcentajes de tipo de trabajador en catastro técnico.....	48
Tabla N° 28: Reporte diario del levantamiento de la red de agua.....	64
Tabla N° 29: Resultados del test de motivación laboral.....	65
Tabla N° 30: Resultados de la evaluación del rendimiento laboral.....	66
Tabla N° 31: Puntajes de Evaluación 360° de Desempeño del Personal.....	67
Tabla N° 32: Porcentajes de tipo de trabajador en catastro técnico.....	68
Tabla N° 33: Cronograma de ejecución del programa de motivación.....	71
Tabla N° 34: Tipos de Suelo	100
Tabla N° 35: Número de calicatas por zona.....	100
Tabla N° 36: Reporte de avance diario in situ antes de la implementación del programa	101
Tabla N° 37: Reporte de avance diario in situ después de la implementación del programa	102

INDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1: Pirámide de Maslow.....	19
Imagen N° 2: Comparación de Satisfactores e insatisfactores.....	20
Imagen N° 3: Test de motivación laboral.....	60
Imagen N° 4: Encuesta de Evaluación del rendimiento laboral.....	62
Imagen N° 5: Porcentaje de aceptación del factor Salario.....	79
Imagen N° 6: Porcentaje de aceptación del factor Política y Seguridad.....	80
Imagen N° 7: Porcentaje de aceptación de las Condiciones de Trabajo.....	81
Imagen N° 8: Porcentaje de aceptación de la Importancia en el Trabajo.....	82
Imagen N° 9: Porcentaje de aceptación de Reconocimiento.....	83
Imagen N° 10: Porcentaje de aceptación de Nivel Jerárquico.....	84
Imagen N° 11: Porcentaje de aceptación de Relaciones Interpersonales.....	85
Imagen N° 12: Porcentaje por tipo del enfoque Productividad y Responsabilidad....	89
Imagen N° 13: Porcentaje por tipo del enfoque Comunicación en el trabajo.....	90
Imagen N° 14: Porcentaje por tipo del enfoque trabajo en equipo.....	91
Imagen N° 15: Porcentaje por tipo del enfoque solución de problemas.....	92
Imagen N° 16: Porcentaje por tipo del enfoque identificación con la empresa.....	93
Imagen N° 17: Porcentaje por tipo del enfoque mejora continua.....	94
Imagen N° 18: Porcentaje por tipo del enfoque Conocimiento del trabajo.....	95
Imagen N° 19: Porcentaje por tipo del enfoque Conocimiento.....	96
Imagen N° 20: Charla de seguridad del supervisor de campo	97
Imagen N° 21: Charla de seguridad de un compañero de trabajo.....	98
Imagen N° 22: Encuesta de evaluación del rendimiento laboral.....	99

I. INTRODUCCIÓN

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La construcción es uno de los sectores clave de la economía de un país y también es una de las actividades productivas más intensivas en uso de mano de obra. Por lo tanto, cualquier esfuerzo enfocado en mejorar el rendimiento de la mano de obra tendrá impactos significantes en las economías de una empresa y de un país. Las obras de construcción emplean a una gran cantidad y variedad de personas que se desempeñan como obreros de construcción, quienes van conformando equipos temporales, espontáneos y dinámicos, a los que denominamos cuadrillas, que operan en emplazamientos itinerantes, no muy formalizados, con una estabilidad laboral muy temporal y con una alta variabilidad en sus estaciones de trabajo. Bajo este panorama, los obreros aportan su experiencia y su fuerza física a los proyectos de construcción, los cuales al ser tan efímeros y fugaces no han permitido un buen desarrollo en la administración de la mano de obra que busque la mejora de productividad basada en un enfoque humanista. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. (Gutierrez León & Orihuela, 2014)

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. Según Schultz (1995) sean hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales lograra la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible. Schultz (1995) explica que, la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozo de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las

cuales no siempre se refieren al bienestar económico. (Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008)

El presente estudio se realizará en el área Catastro Técnico de la empresa SEDALIB S.A., empresa que brinda servicios de agua y alcantarillado a diferentes localidades del norte del país de Perú. El rendimiento laboral se está viendo afectado por la falta de motivación de sus trabajadores. La inestabilidad laboral, la ausencia laboral, el estrés, entre otros factores, originan en los trabajadores un bajo compromiso con el área catastro técnico de la empresa. Es por ello que esta investigación tiene como finalidad mejorar el rendimiento del personal en el área Catastro Técnico de SEDALIB S.A., a través de un Programa de Motivación basado en la satisfacción Laboral.

1.2. Formulación del problema.

¿Cómo influye la aplicación de un programa de motivación basado en la satisfacción laboral, en el rendimiento del personal en el área de catastro técnico en SEDALIB S.A.?

1.3. Alcance.

El presente estudio se realizará en:

Localidad: Trujillo

Instituciones Involucradas:

- ✓ SEDALIB S.A.
- ✓ Universidad Privada Antenor Orrego

1.4. Justificación

Justificación Teórica

El presente estudio de investigación se justifica teóricamente porque se hace uso de los conocimientos teóricos de la motivación en el trabajo y teorías de evaluación de desempeño laboral, con el propósito de elaborar e implementar un Programa de motivación.

Justificación Metodológica

El presente estudio de investigación se justifica metodológicamente, porque utilizaremos teorías y metodologías de la Gestión de Recursos Humanos con la finalidad de poder adaptarlas a la realidad en nuestra investigación.

Justificación Práctica

El presente estudio de investigación presenta una justificación práctica al permitir solucionar a la empresa en estudio su problema de desempeño laboral, a través de la implementación y aplicación de un programa de motivación.

1.5. Aportes

- Diagnosticar el perfil del personal obrero en la empresa SEDALIB S.A. de Trujillo.
- Proponer un plan de motivación laboral aplicable en las diversas obras de SEDALIB S.A., que origine satisfacción en el personal obrero y de esta manera, mantenerlos motivados para lograr un mejor rendimiento laboral.

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

La elaboración de este proyecto de investigación se basa en la búsqueda de información bibliográfica en tesis, realizados por bachilleres en Ingeniería.

Autores: Cuevas Rosales, Mario Fermín

Título: “ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL ALBAÑIL”

El propósito de esta tesis, será tener una aproximación a lo que motiva al albañil a trabajar; ya sea el logro de su trabajo, el reconocimiento de su labor ante el público, el trabajo en sí mismo, el crecimiento dentro de la empresa, el sueldo o simplemente tener asegurado su empleo. Así mismo se conocerá lo que le desagrada de la obra, y su ambiente laboral. (Ya sea: La política de la empresa, la relación con el supervisor, un mal salario, la inseguridad de su trabajo, etc.)

Para entender más al albañil, se les entrevistó en sus lugares de trabajo. Así mismo se visitaron sus domicilios para conocer sus casas, la manera en que viven y conocer a sus familias: Esposas, madres, padres, hijos, nietos; para de esta manera entender que consideran todos ellos que motive al albañil. Así mismo se obtuvo información de gente cercana al albañil como: Supervisores de obra, persona responsable de contratar a los albañiles y el investigador. Durante la construcción de las obras lo que nos interesa a los constructores es la PRODUCTIVIDAD y dejamos a un lado la manera de llevar acabo nuestros objetivos. (Cuevas Rosales, 2004)

Autor: Gutiérrez León, Walter Alonso

Título: “MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS OBREROS DE
CONSTRUCCIÓN CIVIL: BASES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES”

En resumen, este trabajo tiene como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral de los obreros del sector de la construcción en la Comunidad Peruana. Así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es adaptarlas a la realidad del sector construcción, y mediante un conjunto de recomendaciones elementales, puedan ser aplicadas para su desarrollo. El proyecto de investigación tiene alcance para ser aplicado a obreros de construcción en general. Se ha desarrollado un estudio que servirá de Bases para futuras investigaciones sobre el tema. (Gutierrez León W. A., 2013)

Autores: Tatiana Ioana Gherman,

José Alembert Iturbe Vásquez

Diana Lizzette Osorio Murillo

Título: LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE LOS DOS FACTORES: UN CASO DE
ESTUDIO

El presente estudio cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo.

En el presente estudio se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg.

Como producto de la presente investigación se plantean varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de Recursos Humanos. (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011)

2. Fundamento teórica de la investigación

LA MOTIVACIÓN

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Debemos añadir que «no existe la persona promedio». Los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. (López Mas, 2015)

Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija. Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de

primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta. Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. (Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008)

Para Bateman (1999) La motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, encontramos una serie de características notablemente generalizadas: 1) Su consideración como proceso psicológico. 2) La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física). 3) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad. 4) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta. En concreto, podemos decir con Delgado (1998) que la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras. Según Roussel (2000) La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. (Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008)

LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

1. La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008)
2. Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares. Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar. (García, 2010)

TEORIAS DE LAS MOTIVACIÓN (García Sanz, Junio 2012)

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- ✓ Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas.
- ✓ Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido. A parte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Shein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualmente en auge, la Teoría del logro de metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

Teorías de Contenido

➤ Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow 1954)

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

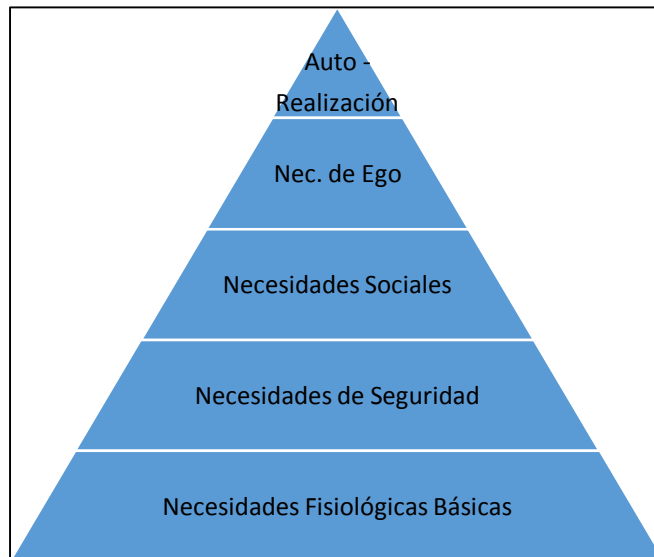
- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.

- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano. Como se presenta gráficamente a continuación:

Imagen N° 1: Pirámide De Maslow



Autor: Maslow

➤ Teoría Bifactorial (Herzberg 1966)

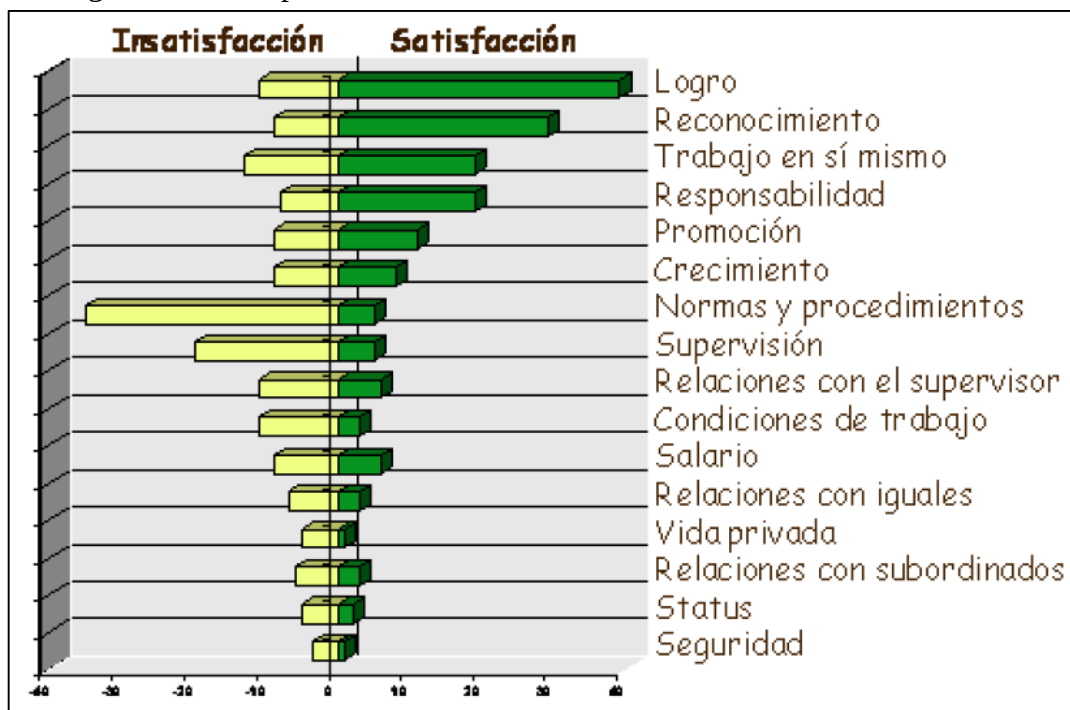
Dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- ✓ Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- ✓ Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

Imagen N° 2: Comparación de Satisfactores e insatisfactores



Autor: Herzberg

A partir de la información tabulada, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal.

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar:

- ✓ Las condiciones de trabajo.
- ✓ Los sueldos y salarios.
- ✓ La relación con los compañeros y jefes.
- ✓ La cultura de la empresa.
- ✓ Las normas que rigen el trabajo diario.
- ✓ La seguridad en el entorno laboral.
- ✓ La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral.

Herzberg enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores:

- ✓ El reconocimiento.
- ✓ Las responsabilidades.
- ✓ El crecimiento personal en el trabajo.
- ✓ El progreso y el logro.
- ✓ El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción. Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales pero no aseguran la motivación en el trabajo.

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.

La teoría de la motivación-higiene tiene detractores y críticas, entre las que se incluyen las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando el desarrollo es bueno o la consecución de objetivos es buena, los individuos interiorizan el éxito como suyo pero cuando el desarrollo de la tarea es malo o no se consiguen los objetivos los individuos exteriorizan el fracaso.
2. Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Ya que los calificadores deben formular interpretaciones objetivas, aunque es posible que puedan desvirtuar los resultados interpretando una respuesta de una forma distinta o tratar una respuesta similar de distinta forma.
3. Esta teoría solo proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto.
4. No se utilizó una medida global de la satisfacción, es decir, a un individuo le puede no gustar una parte de su puesto, pero aun así puede pensar que su puesto de trabajo es aceptable.
5. La teoría pasa por alto las variables situacionales.
6. Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, utilizó una metodología de investigación dirigida solamente a la satisfacción y no a la productividad.

➤ Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland 1965)

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados:

- **Motivador de afiliación:** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores.
- **Motivador de logro:** Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.
- **Motivador de poder:** Es el deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las persona, y el poder socializado se desarrollara cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

- Motivador de la competencia: Es el deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.
- Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales

➤ Teoría de Jerarquía (Alderfer 1969)

El autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada. En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- ✓ Necesidades de existencia
- ✓ Necesidades de relaciones
- ✓ Necesidades de crecimiento

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades.

Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- ✓ Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- ✓ Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

Por ejemplo, la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo. Por lo que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior.

En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en el mismo tiempo como motivador y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior. Para finalizar, la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos. Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está

representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

Teorías de Proceso

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:

- ✓ Vroom. Teoría de la expectativa.
- ✓ Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.
- ✓ Locke. Teoría de la finalidad.

➤ Teoría de la Expectativa (Vroom 1964)

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados. En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados. El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

(Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008) La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia se referirá a *"la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa"* (Davis y Newstrom, 1993). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a *"la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea"* (Davis y Newstrom, 1993). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño. Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un

desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es *"la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo"* (Davis y Newstrom, 1993). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

En resumen, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

➤ Teoría de la Equidad o Justicia Laboral (Adams 1963)

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus

compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia. Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

- Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.
- Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados.

Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

➤ Teoría de la Finalidad o de las Metas (Locke 1969)

(Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008) Para el autor de esta teoría las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento:

- 1) las metas concretas que las inespecíficas
- 2) las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y

- 3) la existencia de retroalimentación, sobre todo si esta generada por la propia persona, que su ausencia.

Para Bateman (1999) La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo. En diversos estudios del establecimiento de metas se ha demostrado la superioridad de las metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras. Las metas específicas y difíciles generan un nivel de producción más alto que la meta tan general de haga lo mejor que pueda. La especificidad misma de la meta actúa como un estímulo interno.

Aunque no se pueda afirmar que siempre sea deseable hacer que los empleados participen en el proceso de establecimiento de metas, cuando se prevé que los empleados resistirán a aceptar retos difíciles, es probable que la participación sea preferible a asignar simplemente las metas. Una ventaja importante de la participación puede consistir en que produce un mayor grado de convencimiento de que la meta, en sí misma, es deseable y vale la pena esforzarse para tratar de alcanzarla, (Bateman, 1999).

Por último, según Bateman (1999) las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación que les permite saber que tan adecuadamente están avanzando hacia sus metas, ya que esta les ayuda a detectar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que deseaban hacer; es decir, la retroalimentación sirve como una guía del comportamiento. Sin embargo, no toda la retroalimentación es igualmente eficaz. Se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada – en la cual el empleado puede vigilar sus propios progresos – es un motivador más poderoso que la retroalimentación generada en el exterior.

SATISFACCIÓN LABORAL (Badii, Abreu, & Ramírez, Marzo 2008)

La satisfacción en el trabajo, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente. Como dice Weinert (1985): “La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción – no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera “Insatisfacción Laboral”, mientras que la ausencia de esa tensión se considera “Satisfacción Laboral”.

Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con “Un estado Anticipado” positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawer, 1968). A su vez, la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa, y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso de que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente “Como un sistema fisiológico – psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora” (Weinert, 1985), aun sin desdeñar su componente cognitivo. En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que este se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un refuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio.

IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (Gargallo Castel , 2008)

En cuanto a la importancia de la satisfacción laboral para las organizaciones, a lo largo de la revisión de la literatura especializada se observa que, en términos generales, existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización (Davis y Newstrom, 1999), tales como la productividad (Hackman y Oldham, 1980). Concretamente, los incrementos en la satisfacción en el trabajo generan, según han demostrado numerosos estudios, beneficios tales como una reducción del absentismo y una mayor retención del personal, que tienen a su vez un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como el rendimiento, productividad o los beneficios (Gattiker y Larwood, L., 1988; Locke, 1976).

Autores como Clegg (1983), Lee (1988), Hom et al. (1992), Organ y Ryan (1995) y Stephen (1999) observan una relación negativa entre satisfacción laboral y estabilidad en la organización (incremento del absentismo y la rotación de personal), apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Ofrecen evidencias empíricas que demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia, incurren en retrasos, suelen abandonar la empresa más a menudo para la que trabajan, además de inducir otros comportamientos organizativos inadecuados y el incremento del índice de accidentes de trabajo. Estas son las principales causas que derivan en costes indirectos de entrenamiento, reclutamiento o ineficiencias de la curva de aprendizaje para la empresa (Comm y Mathaisel, 2000).

Lawler y Porter (1967) sostienen que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso que, a su vez, afecta al esfuerzo y, posteriormente, al desempeño, generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo. Estos autores proponen que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Así, si el sujeto considera justas estas recompensas desarrolla una mayor satisfacción, como consecuencia de percibir que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos. Además, el efecto puede ser también recíproco, la satisfacción en el trabajo a través de un trabajo mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo apropiadas, relaciones con los compañeros, etc. incide en su nivel de desempeño, mejorando su productividad y así su grado de satisfacción, reduciendo el absentismo y la rotación (Robbins, 2004).

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL (Gargallo Castel , 2008)

Si bien se puede considerar la satisfacción desde una dimensión unidimensional (Peiró y Prieto, 1996), desde una perspectiva multidimensional la satisfacción se deriva de una serie de factores sobre los cuales puede medirse el nivel de satisfacción del trabajador. Locke (1976) fue uno de los primeros autores en considerar que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto, clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agentes de satisfacción laboral. Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el interés intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje, su dificultad, las posibilidades de éxito, el control sobre los procedimientos, etc.; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de equidad; las promociones, a partir de las oportunidades de formación u otros aspectos en los que se apoye la promoción; el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de los elogios o las críticas, y el sentimiento de congruencia con la percepción propia; la retribución extra-salarial como las pensiones, la seguridad, los servicios médicos, las vacaciones, etc.; las condiciones de trabajo tales como el diseño del puesto de trabajo, la luz, el horario, los ruidos, etc. Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas o administrativas con los

jefes, sus habilidades técnicas, etc.; las relaciones personales con los compañeros, derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad; la dirección y la empresa en general, en cuestiones relacionadas con la política de retribuciones y reparto de beneficios en la empresa.

Para Robbins (2004) la satisfacción en el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, las recompensas asociadas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirman que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace, así en la medida en la que la personalidad concuerde con la vocación elegida existirá una mayor posibilidad que tener unos trabajadores satisfechos.

Por otra parte, Leal et al. (1999) destacan entre las variables que inciden en la satisfacción de los empleados el salario, la relación con los superiores y compañeros y las oportunidades de promoción. Mientras Puchol (1997) recoge las relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, la promoción y las posibilidades de mejora, la retribución y la seguridad. La consultora HayGroup (2002) hace hincapié en cuestiones relacionadas con el impacto en la sociedad y el interés del trabajo, entre otras cuestiones.

Por su parte, O'Reilly et al. (1991) dice que la satisfacción y el compromiso iniciales de un empleado hacia su trabajo están asociados con las características intrínsecas del trabajo así como con las preferencias internas. Reiner y Zhao (1999) analizan el nivel de satisfacción laboral a través del estudio de diferencias clasificadas en dos categorías: las características personales de los empleados y las características propias del puesto de trabajo. Las cuatro medidas de satisfacción laboral utilizadas por Gazioğlu (2002) son la satisfacción con la influencia sobre el trabajo, con la retribución, con el sentido logro y con respecto a los supervisores. Para el caso español, Meliá et al (1990) explican el 60,8% de la varianza total a a partir de seis factores, que incluyen la satisfacción con la supervisión y participación en la organización: Relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión,

a la justicia de trato recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones.

Meliá y Peiró (1989) recogen como factores separados la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la participación, además de la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones y la satisfacción intrínseca. García-Bernal et al. (2005) obtienen cuatro factores, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos. Korman (1978) incluye dentro de las variables ambientales o del entorno el contenido del puesto, un tipo de liderazgo participativo, la retribución y las oportunidades promoción y sus interrelaciones, el nivel profesional y en los grupos de trabajo, la aceptación por los miembros y el reconocimiento.

Peiró y Prieto (1996) distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral. Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar de los factores a tener en cuenta en la determinación la satisfacción laboral, en este trabajo se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados, que incluyen principalmente los aspectos nombrados por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) o Meliá et al. (1990), los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de Hackman y Oldham, 1976, 1980) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

1. Satisfacción con la retribución salarial y extra-salarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
2. Satisfacción con el ambiente de trabajo referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación o el apoyo y la amistad, el grado de comunicación organizacional. Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
3. Satisfacción con las condiciones de trabajo, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc.
4. Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc., el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las

posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas .

5. Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
6. Satisfacción con la información, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
7. Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general con el modo de gestionar el cambio , el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc. , y con la pertenencia a una organización cooperativa. En cuanto a los aspectos propios del trabajador que pueden incidir en la satisfacción global y en las satisfacciones previamente apuntadas se considera la condición del trabajador como socio o no socio de la cooperativa dentro de las cuestiones vocacionales como los valores frente al trabajo, la coherencia entre los objetivos del trabajador y los de la empresa o el significado del trabajo para el individuo.

Por último, es importante apuntar que la importancia otorgada a cada elemento por parte del trabajador dependerá de la diferencia entre lo percibido y lo deseado.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis:

Un programa de motivación basado en la satisfacción laboral, mejoraría el rendimiento del personal en el área Catastro Técnico de SEDALIB S.A.

2. Variables

2.1 Variable independiente

- Programa de motivación basado en la satisfacción laboral.

2.2 Variable dependiente

- Rendimiento laboral del personal de Catastro Técnico en SEDALIB S.A.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General:

- Determinar cómo influye un programa de motivación basado en la satisfacción laboral en el rendimiento laboral del área Catastro Técnico en SEDALIB S.A.

4.2 Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el rendimiento del personal actual en el área de Catastro Técnico en SEDALIB S.A.
2. Diagnosticar la motivación del personal actual en el área de Catastro Técnico en SEDALIB S.A.
3. Elaborar un programa de motivación basado en la teoría de la satisfacción laboral.
4. Implementar un programa de motivación basado en la teoría de la satisfacción laboral.
5. Analizar el rendimiento del personal en el área Catastro Técnico en SEDALIB S.A. post implementación del programa de motivación.
6. Analizar e identificar los factores de Evaluación con mayor y menor puntuación en la evaluación final, con sus posibles causas y/o consecuencias.

V. MATERIAL Y MÉTODOS

1. Población y Muestra

1.1 Población

Para la presente Investigación, el Universo está dado por los 23 trabajadores obreros del área Catastro Técnico de la empresa SEDALIB S.A. de la ciudad de Trujillo.

1.2 Muestra

Está constituida por los 23 trabajadores obreros del área Catastro Técnico de la empresa SEDALIB S.A. de la ciudad de Trujillo, por lo tanto es la misma, por lo que se denomina población censal ($N=n$).

2. Metodología

2.1 Método de Investigación

Los métodos de investigación empleadas serán:

➤ Método Deductivo

Porque, partiremos del conocimiento general a lo específico, a nuestra realidad en estudio.

➤ Método Experimental

Porque se elaborará y aplicará un programa de motivación en el personal de campo, del área de catastro técnico en Sedalib s.a.

2.2 Diseño de la investigación

Se utilizará un diseño pre experimental y experimental. Porque se realizará una prueba (encuestas de motivación y evaluación de desempeño del personal) en el personal de campo, antes de elaborar e implementar el programa de motivación propuesto. Y Luego se volverá a aplicar la misma prueba a la gente de campo, para poder medir el impacto del programa aplicado.

2.3 Variables y operativización de variables

TABLA N° 1: Operativización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR
Rendimiento del Personal del área de Catastro Técnico en SEDALIB S.A.	Es el porcentaje de trabajadores que perciben un buen salario	trabajadores que perciben un buen salario $\% = \frac{\text{salario}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que se sienten seguros en su trabajo	trabajadores que se sienten seguros en su trabajo $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que perciben que las prestaciones sociales son las adecuadas	porcentaje de trabajadores que perciben que las prestaciones sociales son las adecuadas $\% = \frac{\text{adecuadas}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que sienten que su trabajo es importante para la empresa	trabajadores que sienten que su trabajo es importante para la empresa $\% = \frac{\text{para la empresa}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que se sienten reconocidos por la empresa	Es el porcentaje de trabajadores que se sienten reconocidos por la empresa $\% = \frac{\text{empresa}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$

	Es el porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con su posición dentro del área donde trabaja	trabajadores que están de acuerdo con su posición $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que tienen buenas relaciones interpersonales en el trabajo	trabajadores que tienen buenas relaciones interpersonales $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que son productivos y responsables	trabajadores que son productivos y responsables $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que tienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo	trabajadores que tienen una buena comunicación $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que realizan un buen trabajo en equipo	trabajadores que realizan un buen trabajo en equipo $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que se enfocan en la solución de problemas de la mejor forma	trabajadores que se enfocan en la solución de problemas $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que se sienten identificados con la empresa	trabajadores que se sienten identificados con la empresa $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$

	Es el porcentaje de trabajadores que se enfocan en la mejora continua	trabajadores que se enfocan en la mejora continua $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que conocen bien su puesto de trabajo	trabajadores que conocen bien su puesto de trabajo $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$
	Es el porcentaje de trabajadores que se enfocan en obtener los mejores resultados posibles	trabajadores que se enfocan en obtener los mejores resultados posibles $\% = \frac{\text{Total de Trabajadores}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$

Fuente: Elaboración Propia

Nota: Para estos indicadores se tomará en cuenta, a los trabajadores que responden a los ítems respectivos como Bueno (3), Muy bueno (4) y Excelente (5).

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TABLA N° 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLE	TÉCNICAS	INSTRUMENTO
Programa de Motivación	✓ Investigación Bibliográfica ✓ Encuesta de Motivación Tipo Likert	✓ Cuestionario
Rendimiento del Personal	✓ Encuesta de Evaluación de Desempeño del Personal Tipo Likert	✓ Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- La información obtenida, por la aplicación de la encuesta al grupo de trabajadores del área de catastro técnico, se clasificará y procesará en Microsoft Excel 2013 por medio de un análisis estadístico descriptivo (Valor porcentual y la frecuencia).
- A los datos procesados se tabularán y calcularemos los porcentajes alcanzado según el rango y/o clasificación que necesitemos para nuestro estudio. A estos resultados, le insertaremos en gráfico de barras para poder visualizar la distribución de repuestas (porcentajes que están en acuerdo, en desacuerdo, etc.) Una barra para cada categoría de respuesta.

TABLA N° 3: Procedimiento para el Análisis de Datos

ETAPA	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE DATOS	RESULTADOS
1. Diagnóstico de la Motivación Laboral de los trabajadores de campo del área de Catastro Técnico	- Trabajadores de Catastro Técnico	- Observación directa - Encuesta de Motivación	- Valor Porcentual y frecuencia en Excel	- Obtener la calificación de la Motivación del Trabajador por Factores Motivadores.
2. Diagnóstico del Rendimiento Laboral de los trabajadores de campo del área de Catastro Técnico	- Trabajadores de Catastro Técnico	- Observación directa - Encuesta de Evaluación de Desempeño del Personal	- Valor Porcentual y frecuencia en Excel - Evaluación de 360°	- Obtener la calificación del Desempeño Laboral del Trabajador por factores de evaluación.
3. Elaboración y Aplicación de un Programa de Motivación basado en la Satisfacción Laboral.	- Referencias bibliográficas	- Resultados de las encuestas aplicados	- Análisis basado en la Satisfacción Laboral	- Elaborar un Programa de Motivación basado en la Satisfacción Laboral.

Fuente: Elaboración Propia

VI. RESULTADOS

ETAPA 1: Diagnóstico de la Motivación Laboral de los trabajadores de campo del área de Catastro Técnico

Se aplicó dos encuestas: un test de motivación laboral y una evaluación del rendimiento del personal, mediante cálculos y utilizando estadística simple (ver ANEXO N°1), obtenemos los siguientes resultados generales:

TABLA N° 13: Resultados de la encuesta de motivación laboral

Factor	Aceptación (%)				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Salario	35%	44%	17%	4%	0%
Política y Seguridad	25%	41%	29%	6%	0%
Condiciones de Trabajo	16%	46%	30%	8%	0%
Importancia del Trabajo	0%	20%	39%	33%	9%
Reconocimiento	25%	28%	22%	22%	4%
Nivel Jerárquico	4%	24%	50%	15%	7%
Relaciones Interpersonales	4%	13%	61%	15%	7%

Fuente: Elaboración Propia

ETAPA 2: Diagnóstico del Rendimiento Laboral de los trabajadores de campo del área de Catastro Técnico

Se aplicó dos encuestas: un test de motivación laboral y una evaluación del rendimiento del personal, mediante cálculos y utilizando estadística simple (ver ANEXO N°2), obtenemos los siguientes resultados generales:

Tabla N° 24: Resultados de la encuesta de evaluación del desempeño laboral

Enfoque	Calificación (%)				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Productividad y Responsabilidad	0%	19%	67%	12%	2%
Comunicación	0%	11%	79%	10%	0%
Trabajo en Equipo	0%	27%	62%	11%	0%
Solución de Problemas	0%	23%	71%	6%	0%
Identificación con la empresa	0%	2%	83%	15%	0%
Mejora Continua	0%	17%	77%	6%	0%
Conocimiento del Puesto	0%	12%	76%	12%	0%
Enfoque a Resultados	0%	17%	78%	5%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Deduciendo, sumamos Todos los puntajes de todas las preguntas por cada evaluador. Vamos a obtener 23 puntajes totales; porque se realizó una evaluación de 360° (todos fueron evaluados por cada uno de sus compañeros). Calculamos el “Promedio”; luego analizamos y comparamos en que rango está (según la tabla N° 26) para determinar su “Resultado”.

Tabla N° 25: Puntajes de Evaluación 360° de Desempeño del Personal

N°	Nombre	Promedio	Resultado
1	Víctor Albarrán	74	BUENO
2	Oscar Zavaleta	85	MUY BUENO
3	Dionisio Varu	75	BUENO
4	Robert Esquivel	77	BUENO
5	Huber Moreno	90	MUY BUENO
6	Luis Abanto	76	BUENO
7	Luis Neira	79	BUENO
8	Roberto Abanto	59	REGULAR
9	Anthony Hidalgo	59	REGULAR
10	Harvy Izquierdo	61	REGULAR
11	Diego Arroyo	59	REGULAR
12	Arturo Amancio	58	REGULAR
13	Wilfredo Casanova	71	BUENO
14	Leodan Plasencia	81	BUENO
15	Anthony Acosta	67	BUENO
16	Fredy León	68	BUENO
17	Daniel Huancas	86	MUY BUENO
18	Humberto González	71	BUENO
19	Rafael Tello	73	BUENO
20	Andy Velásquez	61	REGULAR
21	Jorge Vílchez	67	BUENO
22	Marco Miñano	69	BUENO
23	Oscar Valderrama	79	BUENO

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 26: Rangos de Evaluación del Desempeño

Tipo	Menor o Igual a
Deficiente	44
Regular	64
Bueno	84
Muy Bueno	104
Excelente	120

Fuente: Elaboración propia

Mediante un cálculo básico, inferimos:

Tabla N° 27: Porcentajes de tipo de trabajador en catastro técnico

Tipo	Cantidad de Personal	Porcentaje de Personal
Deficiente	0	0%
Regular	6	27%
Bueno	13	59%
Muy Bueno	3	14 %
Excelente	0	0%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla N° 1, damos respuesta a los indicadores planteados:

Indicadores del test de motivación laboral

Indicador 1: Porcentaje de trabajadores que perciben un buen salario.

$$\% = \frac{5}{23} \times 100 = 22\%$$

Indicador 2: Porcentaje de trabajadores que se sienten seguros en su trabajo.

$$\% = \frac{4}{23} \times 100 = 17\%$$

Indicador 3: Porcentaje de trabajadores que perciben que las prestaciones sociales son las adecuadas.

$$\% = \frac{8}{23} \times 100 = 35\%$$

Indicador 4: Porcentaje de trabajadores que sienten que su trabajo es importante para la empresa.

$$\% = \frac{17}{23} \times 100 = 74\%$$

Indicador 5: Porcentaje de trabajadores que se sienten reconocidos por la empresa.

$$\% = \frac{5}{23} \times 100 = 22\%$$

Indicador 6: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con su posición dentro del área donde trabaja.

$$\% = \frac{14}{23} \times 100 = 61\%$$

Indicador 7: Porcentaje de trabajadores que tienen buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

$$\% = \frac{17}{23} \times 100 = 74\%$$

Indicadores de Evaluación de desempeño personal

Indicador 8: Porcentaje de trabajadores que son productivos y responsables.

$$\% = \frac{17}{23} \times 100 = 74\%$$

Indicador 9: Porcentaje de trabajadores que tienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

$$\% = \frac{19}{23} \times 100 = 83\%$$

Indicador 10: Porcentaje de trabajadores que realizan un buen trabajo en equipo.

$$\% = \frac{17}{23} \times 100 = 74\%$$

Indicador 11: porcentaje de trabajadores que se enfocan en la solución de problemas de la mejor forma.

$$\% = \frac{16}{23} \times 100 = 69\%$$

Indicador 12: Porcentaje de trabajadores que se sienten identificados con la empresa

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 13: Porcentaje de trabajadores que se enfocan en la mejora continua.

$$\% = \frac{17}{23} \times 100 = 74\%$$

Indicador 14: Porcentaje de trabajadores que conocen bien su puesto de trabajo.

$$\% = \frac{21}{23} \times 100 = 91\%$$

Indicador 15: Porcentaje de trabajadores que se enfocan en obtener los mejores resultados posibles.

$$\% = \frac{18}{23} \times 100 = 78\%$$

VII. DISCUSIÓN

Como podemos analizar en la tabla N° 13, los datos más resaltantes son:

- Sólo el 6% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. está de acuerdo, en que el factor de Política y Seguridad es Muy Buena, debido a que no sientes seguros, protegidos por la empresa en la realización del trabajo. Más del 50% percibe que el factor Política y Seguridad es Regular y Deficiente.
- Sólo el 22% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. está de acuerdo que el factor Reconocimiento es Muy Bueno, más del 50% está de acuerdo que el factor Reconocimiento de Regular y Deficiente.
- El 4% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. están de acuerdo que el factor Relaciones Interpersonales es Deficiente, debido a que no se está realizando un buen trabajo en equipo.

Como podemos analizar en la tabla N° 24, los datos más resaltantes son:

- Sólo el 12% y 2% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. están en un nivel Muy bueno y Excelente, respectivamente, de Productividad y Responsabilidad en el trabajo.
- Existe un 27% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. que no trabajan bien en equipo. Sólo el 11% realiza un Muy Buen trabajo en equipo.
- Existe un 2% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. que no se sienten identificados con la empresa.

Como podemos observar, en la tabla N° 27, los datos más resaltantes son:

- El 76% de los trabajadores del área de catastro técnico de SEDALIB S.A. tienen un nivel bueno de conocimiento sobre el trabajo que realizan. Sólo un 12% no conocen a plenitud el trabajo que realizan.

VIII. PROPUESTA

ETAPA 3: Elaboración de un Programa de Motivación basado en la Satisfacción Laboral.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN BASADO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

1. Generalidades

Se pretende elaborar e implementar un programa en el área de Catastro Técnico de SEDALIB S.A. que contribuya a mejorar el rendimiento del personal de campo. Un programa que genere beneficios a los trabajadores, para una mejor Satisfacción Laboral, tales como Seguridad, Condiciones de Trabajo, Reconocimientos, etc. Para que así, se sienta cómodo y pueda aumentar su nivel de rendimiento en su trabajo.

Así también el programa beneficiaría a la empresa, porque con el programa se pretende fidelizar a los trabajadores para que no abandonen el trabajo y la empresa vuelva a contratar personal nuevo e incurrir en gastos como: uniforme, equipos y/o herramientas de trabajo.

Para la elaboración de este programa se llevara a cabo una investigación en campo, con la aplicación de encuestas, tanto de motivación laboral y de desempeño del personal, y la observación directa.

2. Objetivos del Programa

2.1 Objetivo General

- Diseñar un programa de motivación basado en la Satisfacción Laboral para mejorar el rendimiento del personal de campo de Catastro Técnico en SEDALIB S.A.

2.2 Objetivos Específicos

- Formar trabajadores identificados con la empresa, calificados y dispuestos a realizar un buen trabajo.
- Mejorar las condiciones de trabajo, el clima laboral, a través de reconocimientos en el trabajo realizado y una mayor relación interpersonal entre trabajador- jefe.

3. Justificación del Programa

➤ El programa propuesto, busca ser una herramienta importante que beneficie tanto a la empresa como al trabajador, brindándole a la empresa un personal calificado, identificado y orientado a metas de la empresa, Y por el otro lado, contribuyendo a satisfacer las necesidades del trabajador, tales como: Un buen clima laboral, buena relación con el jefe, seguridad en su trabajo, desarrollo profesional, entre otros.

➤ Considerando que actualmente el área de Catastro Técnico de Sedalib s.a no está cumpliendo con las metas pre establecidas y no cuenta con un programa de motivación, que contribuya a mejorar el rendimiento del personal, surge la necesidad de crear un programa de motivación basado en la satisfacción laboral, que permita que los trabajadores se sientan identificados con la empresa. motivados en su trabajo y enfocados en las metas y/o objetivos de Catastro Técnico.

4. Importancia del Programa

4.1 Para el País

Implementar este programa de motivación, contribuirá en la economía del país, ya que, los trabajadores tendrán motivos para seguir trabajando en las empresas, y así, disminuir el índice de desempleo en nuestro país.

4.2 Para la Empresa

- Motiva al trabajador hacia su trabajo, para que logre un mayor rendimiento.
- Forma trabajadores aptos y calificados para el puesto de trabajo.
- Disminuye la rotación del personal, minimizando así, en gastos de contratación, de uniforme, de equipos de seguridad, entre otros.

4.3 Para los Empleados

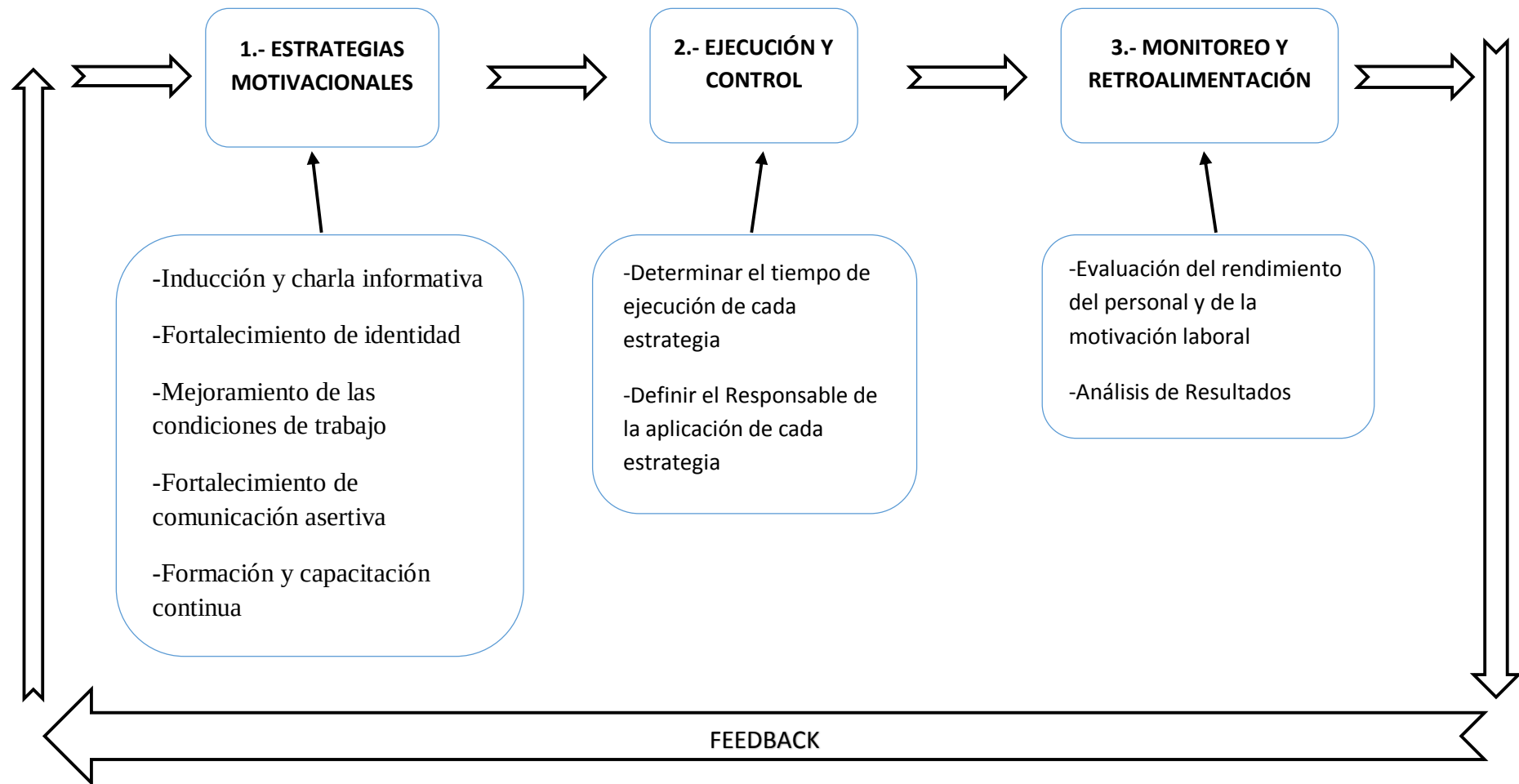
- Brinda capacitaciones y charlas informativas a los trabajadores, para su desarrollo profesional y personal.
- Satisface las necesidades de los empleados, mejorando la seguridad en el trabajo, la relación con el jefe, el clima laboral, entre otros.
- Motivará al trabajador, para un mayor rendimiento en su trabajo, y por consecuencia, cumplir las metas pre establecidas.

5. Alcance del Programa

Ésta propuesta, tiene como finalidad proporcionar estrategias de motivación del personal al jefe del área de Catastro Técnico de la empresa Sedalib s.a, para motivar al personal sobre su trabajo y así su rendimiento sea el mayor posible, para el cumplimiento de las metas y/o objetivos pre establecidos en este año 2017.

6. Contenido del Programa de Motivación

6.1 Diseño del Programa de Motivación



6.2 Contenido

El programa de Motivación comprende 3 procesos:

Proceso 1: Estrategias Motivacionales

Objetivo General

Proponer estrategias motivacionales acorde a las necesidades del personal para lograr su mayor rendimiento en el trabajo.

La finalidad es crear condiciones de trabajo que aseguren el buen clima laboral, la seguridad en el trabajo, el desarrollo profesional, para que el trabajador éste identificado con la empresa y motivado con su trabajo. Se propone iniciar el diseño con:

- ✓ Inducción y charla informativa
- ✓ Fortalecimiento de identidad
- ✓ Mejoramiento de las condiciones de trabajo
- ✓ Fortalecimiento de comunicación asertiva
- ✓ Formación y capacitación continua

➤ Inducción y charla informativa

- Objetivo General

Orientar e informar al trabajador respecto a su trabajo y la influencia que tiene en el logro de las metas del área.

- Políticas

Brindar apoyo a toda persona que forme parte del área de catastro técnico.

- Acciones

El jefe de Campo coordinará con el Jefe de Catastro sobre el lugar (oficina o campo) para brindar la inducción y la charla informativa al personal nuevo de catastro.

➤ Fortalecimiento de identidad

- Objetivo General

Retroalimentar al trabajador sobre los principios básicos de la empresa, su misión, su visión, sobre el organigrama general de la empresa y del área al que pertenece.

- Políticas

Brindar apoyo a toda persona que forme parte del área de catastro técnico.

- Acciones

El jefe de Campo coordinará con el Jefe de Catastro sobre el lugar (oficina o campo) para brindar la inducción y la charla informativa al personal nuevo de catastro.

➤ Mejoramiento de las condiciones de trabajo

En líneas generales, el sub área de Catastro Técnico se encarga del levantamiento de información (in situ) de las redes de alcantarillado y de agua en todas distritos y/o zonas abastecidas por Sedalib s.a. de la región la Libertad. Ésta información es procesada por los cadistas en el software QGIS, para su respectiva gestión en información de las redes de agua y alcantarillado de la empresa.

- Objetivo General

Proporcionar los EPP adecuado al trabajador para que pueda realizar su trabajo de la forma más segura posible.

- Políticas

Brindar EPP a toda persona que trabaje en campo y forme parte del sub área de catastro técnico.

- Acciones

El jefe de Catastro coordinará con la sub gerencia de proyectos y obras, para la respectiva compra de los EPP.

El jefe de Campo realiza todos los días una charla de seguridad, antes de empezar el trabajo.

➤ Fortalecimiento de comunicación asertiva

- Objetivo General

Fortalecer la comunicación entre trabajador- trabajador y trabajador –jefe para que el desarrollo del trabajo sea con un mejor clima laboral.

- Políticas

Participará toda persona que forme parte del área de catastro técnico

- Acciones

El jefe de Campo realizará un corto taller de socialización-presentación con el grupo de trabajadores nuevos.

El jefe de campo Y un trabajador organizan un pequeño agasajo, con la colaboración de todos los trabajadores de Catastro Técnico, para la celebración del cumpleaños del trabajador en su respectivo día, con una reunión en la oficina de Catastro a partir de las 17:00 o 13:00 (si es sábado).

Cada fin de mes, el jefe de campo reúne a los trabajadores y realiza una “mención honrosa” acerca del trabajador con mayor rendimiento (de acuerdo al reporte de avance por trabajador) y brinda el reporte de avance con respecto a las metas pre establecidas.

- Formación y capacitación continua

- Objetivo General

Brindar a los trabajadores la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente a través de la capacitación. Realizando seminarios, cursos y/o temas con respecto al trabajo que realizan.

Se pretende coordinar y gestionar capacitaciones sobre catastro con la sub gerencia de recursos humanos.

- Políticas

Brindar apoyo a toda persona que forme parte del área de catastro técnico.

- Acciones

Realizar seminarios y/o cursos sobre los temas: Catastro, Seguridad en el trabajo, Trabajo en equipo, entre otros, para lograr que el trabajador tenga una actitud positiva hacia su trabajo y hacia su empresa.

Proceso 2: Ejecución Y Control

Objetivo General

Determinar responsables de la ejecución, el personal involucrado y tiempo de ejecución de las estrategias motivacionales.

Diseñar herramientas (cuestionarios y plantillas en Excel) para evaluar y controlar las estrategias motivacionales aplicadas al personal.

Responsables

- Estrategia Aplicada: Inducción y charla informativa

Responsables: Jefe de Campo

Duración: 20 minutos (por cada grupo nuevo de trabajadores)

- Estrategia Aplicada: Fortalecimiento de identidad

Responsables: Jefe de Catastro

Duración: 15 minutos (dos veces al año)

- Estrategia Aplicada: Mejoramiento de las condiciones de trabajo

Responsables: Jefe de Catastro y Jefe de Campo

Duración: Compra de EPP: 1 - 2 semanas (dos veces al año)

Charla de Seguridad: 5 min (diario)

- Estrategia Aplicada: Fortalecimiento de comunicación asertiva

Los trabajadores de Catastro Técnico de Sedalib s.a trabajan de 7:30 a 17:00 de lunes a viernes y los días sábados de 7:30 a 13:00

Responsables: Jefe de Campo

Duración del taller: 10 minutos (por cada grupo nuevo de trabajadores)

Reunión por cumpleaños: 15 minutos

Reunión para el reporte de avance: 10 minutos (cada mes)

Diseño de herramientas de evaluación y control

Cuestionario de evaluación de clima laboral

Se elaboró con el objetivo de determinar el rendimiento del personal en cada uno de los aspectos descritos en la tabla N°1.

Imagen N°3: Test de motivación laboral

TEST DE MOTIVACIÓN LABORAL																																			
De acuerdo a la escala de calificación, por favor, asigne en los recuadros de cada grupo la calificación que considere más adecuada.																																			
<table border="1"><thead><tr><th colspan="5">CALIFICACIÓN</th></tr><tr><th>Deficiente</th><th>Regular</th><th>Bueno</th><th>Muy bueno</th><th>Excelente</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr></thead></table>						CALIFICACIÓN					Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	1	2	3	4	5															
CALIFICACIÓN																																			
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente																															
1	2	3	4	5																															
<table border="1"><thead><tr><th>SALARIO</th><th></th><th></th><th></th><th></th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>1.- ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo, satisfacen mis necesidades básicas?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						SALARIO						1.- ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?						2.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo, satisfacen mis necesidades básicas?																	
SALARIO																																			
1.- ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?																																			
2.- ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo, satisfacen mis necesidades básicas?																																			
<table border="1"><thead><tr><th>POLÍTICA Y SEGURIDAD</th><th></th><th></th><th></th><th></th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>3.- ¿La empresa le da prestaciones sociales adecuadas (en salud, riesgos laborales)?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4.- ¿Se siente seguro y estable en su empleo?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5.- ¿La institución le brinda EPP (equipos de protección personal) para el desempeño de su trabajo (mascarillas, guantes, etc.)?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						POLÍTICA Y SEGURIDAD						3.- ¿La empresa le da prestaciones sociales adecuadas (en salud, riesgos laborales)?						4.- ¿Se siente seguro y estable en su empleo?						5.- ¿La institución le brinda EPP (equipos de protección personal) para el desempeño de su trabajo (mascarillas, guantes, etc.)?											
POLÍTICA Y SEGURIDAD																																			
3.- ¿La empresa le da prestaciones sociales adecuadas (en salud, riesgos laborales)?																																			
4.- ¿Se siente seguro y estable en su empleo?																																			
5.- ¿La institución le brinda EPP (equipos de protección personal) para el desempeño de su trabajo (mascarillas, guantes, etc.)?																																			
<table border="1"><thead><tr><th>CONDICIONES DE TRABAJO</th><th></th><th></th><th></th><th></th><th></th></tr></thead><tbody><tr><td>6.- ¿Desearía trabajar en otra área de la Institución, en lugar del actual?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>7.- ¿Considera que recibe un trato justo en su trabajo por parte de la empresa?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>8.- ¿Considera que su trabajo es fuente que le genera estrés?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>9.- ¿Considera que el ambiente donde labora (planta física, equipos y recursos materiales) es apropiado?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>						CONDICIONES DE TRABAJO						6.- ¿Desearía trabajar en otra área de la Institución, en lugar del actual?						7.- ¿Considera que recibe un trato justo en su trabajo por parte de la empresa?						8.- ¿Considera que su trabajo es fuente que le genera estrés?						9.- ¿Considera que el ambiente donde labora (planta física, equipos y recursos materiales) es apropiado?					
CONDICIONES DE TRABAJO																																			
6.- ¿Desearía trabajar en otra área de la Institución, en lugar del actual?																																			
7.- ¿Considera que recibe un trato justo en su trabajo por parte de la empresa?																																			
8.- ¿Considera que su trabajo es fuente que le genera estrés?																																			
9.- ¿Considera que el ambiente donde labora (planta física, equipos y recursos materiales) es apropiado?																																			

CALIFICACIÓN					
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
1	2	3	4	5	
IMPORTANCIA DEL TRABAJO					
10.- ¿Cree que su trabajo actual es interesante?					
11.- ¿Se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo?					
RECONOCIMIENTO					
12.- ¿Me motiva que reconozcan mi trabajo?					
13.- ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (felicitación, reconocimiento como mejor trabajador), por un trabajo bien hecho?					
14.- ¿Considera que el reconocimiento social que tiene es igual al de quien hace funciones similares a las de usted?					
POSICIÓN O NIVEL JERARQUICO					
15.- ¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?					
16.- ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en su trabajo?					
RELACIONES INTERPERSONALES					
17.- ¿Su jefe tiene buenas relaciones laborales con Usted?					
18.- ¿Las relaciones interpersonales con sus demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?					

Fuente: Elaboración Propia

Cuestionario de evaluación de rendimiento de personal

Se elaboró con el objetivo de determinar el rendimiento del personal en cada uno de los aspectos descritos en la tabla N°1.

Imagen N°4: Encuesta de Evaluación del rendimiento laboral

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL						
Fecha:						
Datos del evaluado:						
Nombre:						
Departamento:						
Puesto:						
Datos del evaluador						
Nombre:						
Relación con el evaluado						
De acuerdo a la escala de calificación, por favor, asigne en los recuadros de cada grupo la calificación que considere más adecuada.						
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Productividad y Responsabilidad						
1	Cumple con las metas establecidas (volumen de tareas realizadas y tiempo requerido para ejecutarlas).					
2	Cuida los equipos y/o herramientas asignados.					
Comunicación						
3	Comparte información de manera clara y efectiva.					
4	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					

		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5
Solución de problemas						
10	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
11	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
12	Considera las implicaciones y/o consecuencias, antes de llevar a cabo una acción.					
13	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Identificación con la Empresa						
14	Maneja con discreción la información delicada y confidencial.					
15	Cuenta con disposición permanente de sus servicios para colaborar con la empresa y con sus jefes, mostrando compromiso para con ellos.					
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
Conocimiento del Puesto						
20	Comprende todas las fases de su trabajo.					
21	Cuenta con los conocimientos teóricos - prácticos necesarios para el desarrollo de sus labores.					
Enfoque a resultados						
22	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
23	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño.					
24	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
EVALUADOR						

Fuente: Elaboración Propia

Plantilla en Excel de rendimiento individual

Se elaboró una plantilla en donde se recopile toda la información del levantamiento en campo por parte de la gente de catastro técnico. Esta plantilla nos permite el control y seguimiento de las actividades diarias del personal de catastro técnico.

El levantamiento de las tuberías y/o accesorios de agua en campo, se realiza en grupos de trabajo de dos a tres integrantes por grupo. A continuación se presenta la plantilla, en donde los grupos de trabajadores se resaltan de diferente color.

Tabla N° 28: Reporte diario del levantamiento de la red de agua

REPORTE DE ACTIVIDADES DIARIAS - LEVANTAMIENTO DE LA RED DE AGUA - CATASTRO TÉCNICO 2017														
Ing. Responsable: Alfonso Castillo														
Ing. De Campo: Huber Moreno Sevilla														
N°	Personal	Puesto de trabajo	Labor realizada	Entrega formato	ACCESORIOS ENCONTRADOS								ZONA	TOTAL ACCESORIOS
					TEE	TAPON	GRIFO	CRUCETA	VALVULA DE CONTROL	VALVULA DE AIRE	CODO	PASANTE		
1	Daniel Huancas	Ayudante												
2	Leodan Plasencia	Ayudante												
3	Robert Esquivel	Ayudante												
4	Victor Albarrán	Ayudante												
5	Anthony Acosta	Ayudante												
6	Oscar Zavaleta	Ayudante												
7	Luis Abanto	Ayudante												
8	Diego Arroyo	Ayudante												
9	Harvy Izquiero	Ayudante												
10	Freddy León	Ayudante												
11	Dionisio Varu	Ayudante												
12	Oscar Valderrama	Ayudante												
13	Jorge Vilchez	Ayudante												
14	Andy Velasquez	Ayudante												
15	Roberto Abanto	Ayudante												
16	Arturo Amancio	Ayudante												
17	Humberto González	Ayudante												
18	Anthony Hidalgo	Ayudante												
19	Rafael Tello	Ayudante												
20	Marco Miñano	Ayudante												

Fuente: Elaboración Propia

Proceso 3: Monitoreo Y Retroalimentación

Después de la aplicación del programa, aplicaremos encuestas sobre motivación laboral y rendimiento del personal para medir el rendimiento y la satisfacción del personal, esto nos permitirá:

- ✓ Retroalimentar nuestro programa de motivación basado en la satisfacción laboral.
- ✓ Comparar los resultados de antes y después de la aplicación del programa. Para ver si el impacto del programa fue positivo o negativo.

Resultados

Se basa en el mismo procedimiento que se realizó al inicio del diagnóstico (ver anexo N°1).

Tabla N° 29: Resultados del test de motivación laboral

Factor	Aceptación (%)				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Salario	15%	57%	24%	4%	0%
Política y Seguridad	0%	29%	65%	6%	0%
Condiciones de Trabajo	0%	32%	52%	16%	0%
Importancia del Trabajo	0%	0%	43%	46%	11%
Reconocimiento	0%	0%	54%	42%	4%
Nivel Jerárquico	0%	15%	63%	15%	7%
Relaciones Interpersonales	0%	2%	61%	30%	7%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 30: Resultados de la evaluación del rendimiento laboral

Enfoque	Calificación (%)				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Productividad y Responsabilidad	0%	0%	86%	12%	2%
Comunicación	0%	0%	69%	31%	0%
Trabajo en Equipo	0%	0%	79%	21%	0%
Solución de Problemas	0%	7%	75%	18%	0%
Identificación con la empresa	0%	0%	68%	32%	0%
Mejora Continua	0%	0%	65%	35%	0%
Conocimiento del Puesto	0%	0%	58%	43%	0%
Enfoque a Resultados	0%	5%	73%	22%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Deduciendo, sumamos Todos los puntajes de todas las preguntas por cada evaluador. Vamos a obtener 23 puntajes totales; porque se realizó una evaluación de 360° (todos fueron evaluados por cada uno de sus compañeros).

Calculamos el “Promedio”; luego analizamos y comparamos en que rango está (según la tabla N° 26) para determinar su “Resultado”.

Tabla N° 31: Puntajes de Evaluación 360° de Desempeño del Personal

N°	Nombre	Promedio	Resultado
1	Víctor Albarrán	79	BUENO
2	Oscar Zavaleta	91	MUY BUENO
3	Dionisio Varu	78	BUENO
4	Robert Esquivel	76	BUENO
5	Huber Moreno	96	MUY BUENO
6	Luis Abanto	75	BUENO
7	Luis Neira	76	BUENO
8	Roberto Abanto	71	BUENO
9	Anthony Hidalgo	71	BUENO
10	Harvy Izquierdo	72	BUENO
11	Diego Arroyo	72	BUENO
12	Arturo Amancio	71	BUENO
13	Wilfredo Casanova	76	BUENO
14	Leodan Plasencia	85	MUY BUENO
15	Anthony Acosta	78	BUENO
16	Fredy León	73	BUENO
17	Daniel Huancas	92	MUY BUENO
18	Humberto González	79	BUENO
19	Rafael Tello	77	BUENO
20	Andy Velásquez	73	BUENO
21	Jorge Vílchez	78	BUENO
22	Marco Miñano	84	MUY BUENO
23	Oscar Valderrama	87	MUY BUENO

Fuente: Elaboración Propia

Mediante un cálculo básico, inferimos:

Tabla N° 32: Porcentajes de tipo de trabajador en catastro técnico

Tipo	Cantidad de Personal	Porcentaje de Personal
Deficiente	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	17	74%
Muy Bueno	6	26 %
Excelente	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

Indicadores del test de motivación laboral

Indicador 1: Porcentaje de trabajadores que perciben un buen salario.

$$\% = \frac{8}{23} \times 100 = 35\%$$

Indicador 2: Porcentaje de trabajadores que se sienten seguros en su trabajo.

$$\% = \frac{18}{23} \times 100 = 78\%$$

Indicador 3: Porcentaje de trabajadores que perciben que las prestaciones sociales son las adecuadas.

$$\% = \frac{8}{23} \times 100 = 35\%$$

Indicador 4: Porcentaje de trabajadores que sienten que su trabajo es importante para la empresa.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 5: Porcentaje de trabajadores que se sienten reconocidos por la empresa.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 6: Porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con su posición dentro del área donde trabaja.

$$\% = \frac{17}{23} \times 100 = 74\%$$

Indicador 7: Porcentaje de trabajadores que tienen buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicadores de Evaluación de desempeño personal

Indicador 8: Porcentaje de trabajadores que son productivos y responsables.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 9: Porcentaje de trabajadores que tienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 10: Porcentaje de trabajadores que realizan un buen trabajo en equipo.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 11: porcentaje de trabajadores que se enfocan en la solución de problemas de la mejor forma.

$$\% = \frac{22}{23} \times 100 = 96\%$$

Indicador 12: Porcentaje de trabajadores que se sienten identificados con la empresa

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 13: Porcentaje de trabajadores que se enfocan en la mejora continua.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 14: Porcentaje de trabajadores que conocen bien su puesto de trabajo.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Indicador 15: Porcentaje de trabajadores que se enfocan en obtener los mejores resultados posibles.

$$\% = \frac{23}{23} \times 100 = 100\%$$

Tabla N° 33: Cronograma de ejecución del programa de motivación

ETAPAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
1. Inducción y charla informativa						
2. Fortalecimiento de identidad						
3. Mejoramiento de las condiciones de trabajo						
4. Fortalecimiento de comunicación asertiva						
5. Formación y capacitación continua						
6. Diseño de herramientas de evaluación y control						
7. Aplicación de encuestas						
8. Análisis y procesamiento de datos						
9. Análisis y resultados						

Fuente: Elaboración Propia

IX. CONCLUSIONES

1. Respecto al rendimiento del personal, en resultados generales (ver Tabla N°27), el 27% de trabajadores es tipo REGULAR, el 59% es BUENO y el 14% son MUY BUENO.
2. Respecto a la motivación del personal, el 25% de catastro técnico, percibe que la política y seguridad y el Reconocimiento en la empresa SEDALIB S.A. es DEFICIENTE. El 4% de trabajadores percibe que las Relaciones interpersonales y el Nivel jerárquico son DEFICIENTES y el 16% de trabajadores, percibe que las condiciones de trabajo en SEDALIB S.A. son DEFICIENTES.
3. Se elaboró un programa de motivación laboral basado en factores como: Reconocimiento en el trabajo, Relaciones interpersonales, entre otros. Y basado también en enfoques, como: Productividad y responsabilidad, trabajo en equipo, identificación con la empresa, entre otros.
4. El programa de motivación basado en la satisfacción laboral se implementó en el área de catastro técnico de la empresa SEDALIB S.A., que consta de 23 trabajadores (en campo): un ingeniero de campo, dos choferes y los demás, trabajadores.
5. En la evaluación del rendimiento laboral, después de haber aplicado el programa de motivación basado en la satisfacción laboral, de forma general, no existe personal REGULAR, mucho menos DEFICIENTE. El 74% es personal tipo BUENO y el 26% es tipo MUY BUENO. El 54% presenta una BUENA aceptación respecto al factor Reconocimiento, el 65% presenta una BUENA aceptación respecto al enfoque Política y Seguridad y el 61% percibe que existe una BUENA Interrelación personal en el trabajo, entre los datos más resaltantes.

Y de manera general, este programa influye de manera positiva en el rendimiento laboral, ya que, en el indicador N°8, el porcentaje de trabajadores que son productivos y responsables, tuvo una mejora del 26%.

6. En el test de evaluación del desempeño laboral el factor que no obtuvimos resultados muy favorables fue en el factor Salario, debido a que la empresa por su misma política no brinda incentivos monetarios. No obstante, en el factor Reconocimiento en el trabajo, el impacto fue muy positivo porque más del 50% del personal catastro técnico, actualmente lo percibe de manera BUENA, debido principalmente a la “mención honrosa” que se ha implementado en catastro técnico.

Con respecto a la evaluación del desempeño del personal, nos falta mejorar el enfoque Solución de problemas, ya que, existe un 7% del personal de catastro técnico que es DEFICIENTE en éste enfoque. Debido a la baja rotación de grupos de trabajo. Pero el enfoque de Productividad y responsabilidad ha aumentado, ya que, el 86% del personal de catastro técnico es BUENO, el 12% es MUY BUENO y el 2% ES EXCELENTE, debido a que hay un mayor trabajo en equipo, ha mejorado las relaciones interpersonales entre jefe-trabajador y trabajador-trabajador, se sienten más seguros, conformes con su trabajo y sienten esa identificación con la empresa SEDALIB S.A.

X. RECOMENDACIONES

1. Gestionar con el área de Recursos Humanos, el incentivo monetario para los trabajadores, ya que más del 50% no está de acuerdo con lo que gana.
2. Implementar las capacitaciones (en la presente investigación, no se pudo gestionar por temas de presupuesto) a los trabajadores de campos, como a los trabajadores de oficina, para que puedan motivarse con su trabajo y mejoren su rendimiento laboral.
3. Elaborar y aplicar una evaluación por metas al sub área de Catastro Técnico, para ser más específicos en el nivel de cumplimientos de dichas metas.
4. Aplicar el programa de motivación laboral mínimo dos veces al año, para estar informado acerca de la satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Badii, M. H., Abreu, J. L., & Ramírez, R. (Marzo 2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Intenational Journal of Good Conscience*, 143 - 185.
- 2) Cuevas Rosales, M. F. (2004). Estudio Exploratorio sobre la Motivación del Albañil. Mexico, D.F.
- 3) García Sanz, V. (Junio 2012). LA MOTIVACIÓN LABORAL - ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- 4) García, V. (13 de Setiembre de 2010). coyunturaeconomica.com. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- 5) Gargallo Castel , A. (2008). LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SUS DETERMINANTES EN LAS COOPERATIVAS. En E. De Castro Silva, & F. Días de Castro, *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (págs. 563 - 575). Salvador de Bahia: Dialnet.
- 6) Gherman, T. I., Iturbe Vásquez, J. A., & Osorio Murillo, D. L. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Lima: CENTRUM - PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.
- 7) Gutierrez León, A., & Orihuela, P. (06 de Mayo de 2014). LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS OBREROS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL. UN TEMA PENDIENTE. Corporación Aceros Arequipa. Boletín Construcción Integral. Arequipa, Perú: N° 16.
- 8) Gutierrez León, W. A. (2013). Motivación y satisfacción Laboral de los Obreros de Contrucción Civil: Bases para Futuras Generaciones. Lima.
- 9) López Mas, J. (julio de 2015). MOTIVACIÓN LABORAL Y GETIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBRG. *Gestión en el Tercr Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*. lima, Peru: Vol. N° 8.

X. ANEXOS

ETAPA 1: Diagnóstico de la Motivación Laboral de los trabajadores de campo del área de Catastro Técnico

Se aplicó un test tipo Likert de motivación laboral (Encuesta N°1) en campo, a los 23 trabajadores que laboran en catastro técnico (obreros e ingeniero de campo), en un periodo de 10 minutos. La encuesta de evaluación de desempeño está basada en 7 factores de motivación laboral. El resultados inicial del test de motivación laboral. A continuación se presentan los resultados obtenidos inicialmente:

TABLA N° 4: Puntaje del test de motivación laboral

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	2	2	3	2	3	3	3	1	3	4	4	4	1	3	3	3	3	2
2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	4	1	1	3	5	3	3
3	2	3	3	2	4	3	4	1	4	3	4	4	3	3	2	4	5	4
4	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
5	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
6	2	2	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	3	3
7	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	3
8	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3
9	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	5	4	2	2	3	4	5	2
10	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	4	4	1	1	1	2	1	1
11	3	2	4	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4
12	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	4	4	2	2	3	3	3	3
13	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	4	4	3	2	3	3	4	3
14	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	3

15	1	1	2	1	1	4	1	1	1	5	5	5	1	4	2	4	3	4
16	1	1	1	3	4	2	3	3	2	3	5	5	1	1	5	5	4	5
17	1	1	1	1	3	3	2	2	1	2	3	3	1	2	2	3	3	2
18	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	5	1	1	4	3	3	3
19	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
20	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2
22	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
23	1	1	2	1	3	1	2	2	2	4	4	4	1	2	3	3	4	3

Fuente: Elaboración Propia

Dónde:

P1, P2... P23: Preguntas del test de motivación laboral

N1, N2...N23: Personal de catastro técnico

Analizando la encuesta N° 1, vemos que:

P1 y P2: son preguntas enfocadas al factor Salario

P3, P4 y P5: son preguntas enfocadas al factor Política Y Seguridad

P6, P7, P8 y P9: son preguntas enfocadas al factor Condiciones De Trabajo

P10 y P11: son preguntas enfocadas al factor Importancia en el Trabajo

P12, P13 y P14: son preguntas enfocadas al factor Reconocimiento

P15 y P16: son preguntas enfocadas al factor Posición O Nivel Jerárquico

P17 y P18: son preguntas enfocadas al factor Relaciones Interpersonales

TABLA N° 5: Trabajadores por tipo y por factor del test de motivación laboral

RANGO 1		RANGO 2				RANGO 3				RANGO 4		RANGO 5			RANGO 6		RANGO 7	
TIPO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
DEFICIENTE	8	8	6	6	5	2	2	5	6	0	0	0	12	5	2	0	1	1
REGULAR	10	10	9	13	6	8	11	13	10	6	3	3	6	10	7	4	1	5
BUENO	4	4	7	4	9	8	9	5	6	12	6	5	4	6	10	13	15	13
MUY BUENO	1	1	1	0	3	5	1	0	1	4	11	12	1	2	3	4	4	3
EXCELENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3	0	0	1	2	2	1

Fuente: Elaboración Propia

A) Análisis de Datos de agrupación de preguntas por factor

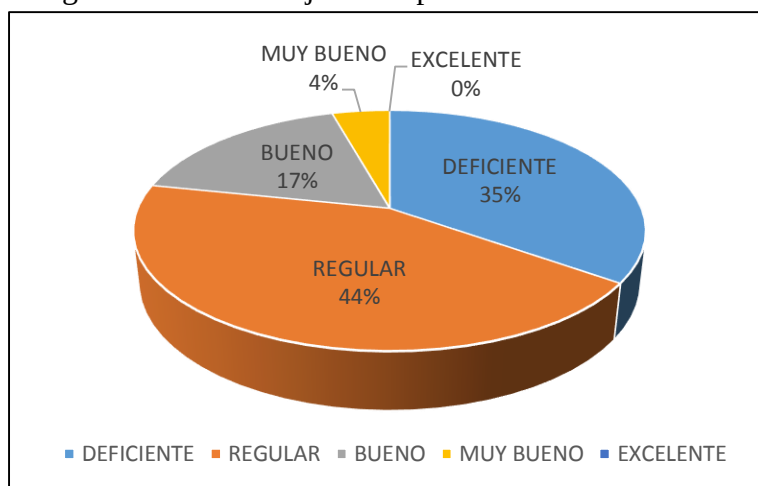
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P1 y P2 sobre el factor Salario.

Tabla N° 6: Resultado de aceptación del factor Salario

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	16	35%
REGULAR	20	44%
BUENO	8	17%
MUY BUENO	2	4%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 5: Porcentaje de aceptación del factor Salario



Fuente: Elaboración Propia

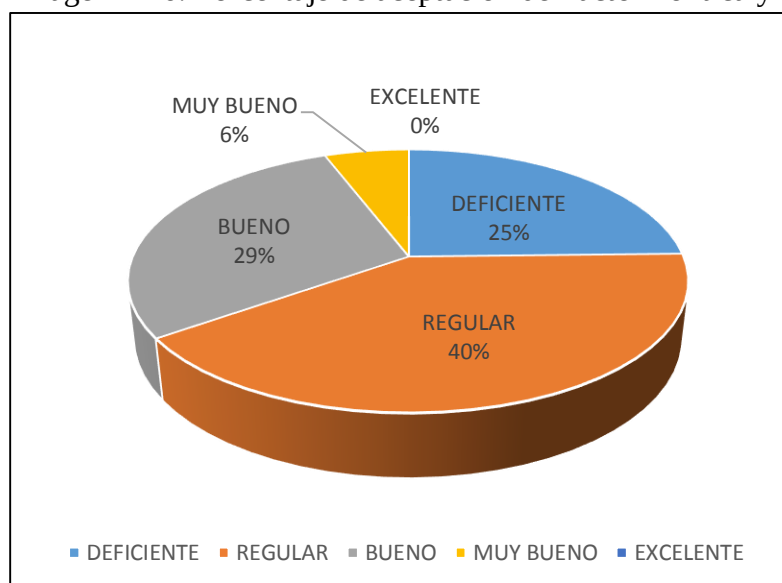
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P3, P4 y P5 sobre el factor Política y Seguridad

Tabla N° 7: Resultado de aceptación del factor Política y Seguridad

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	17	25%
REGULAR	28	40%
BUENO	20	29%
MUY BUENO	4	6%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	69	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 6: Porcentaje de aceptación del factor Política y Seguridad



Fuente: Elaboración Propia

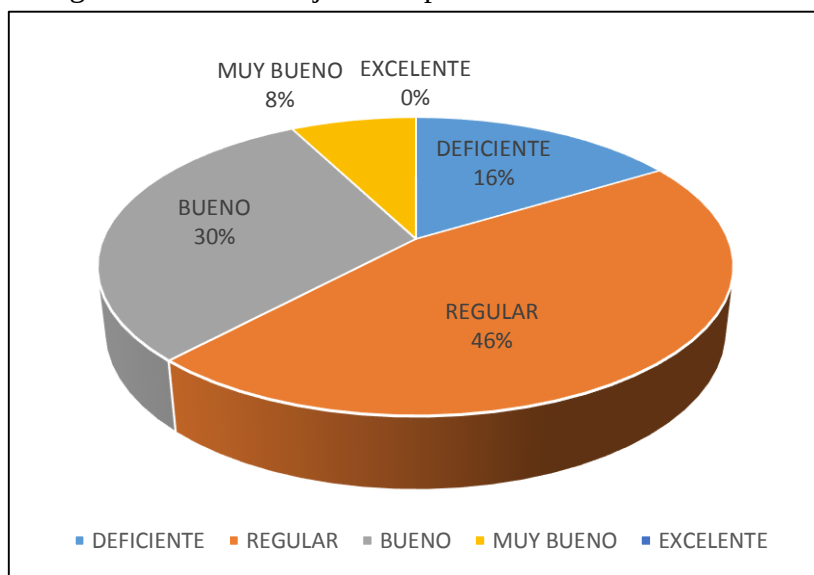
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P6, P7, P8 Y P9 sobre el factor Condiciones de Trabajo

Tabla N° 8: Resultado de aceptación del factor Condición de Trabajo

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	15	16%
REGULAR	42	46%
BUENO	28	30%
MUY BUENO	7	8%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	92	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 7: Porcentaje de aceptación de las Condiciones de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

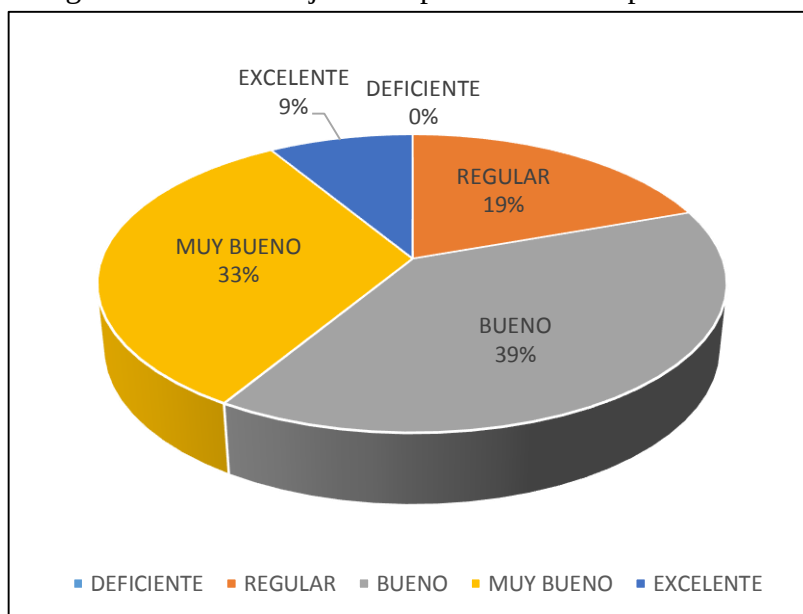
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P10 y P11 sobre el factor Importancia en el Trabajo

Tabla N° 9: Resultado de aceptación del factor de Importancia en el trabajo

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	9	20%
BUENO	18	39%
MUY BUENO	15	33%
EXCELENTE	4	9%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 8: Porcentaje de aceptación de la Importancia en el Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

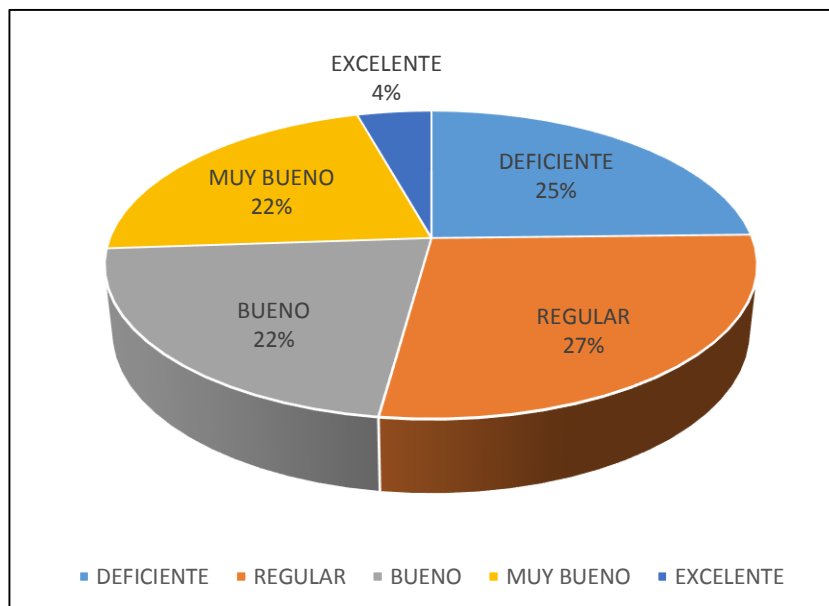
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P12, P13 Y P14 sobre Reconocimiento

Tabla N° 10: Resultado de aceptación del factor de Reconocimiento

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	17	25%
REGULAR	19	27%
BUENO	15	22%
MUY BUENO	15	22%
EXCELENTE	3	4%
TOTAL	69	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 9: Porcentaje de aceptación de Reconocimiento



Fuente: Elaboración Propia

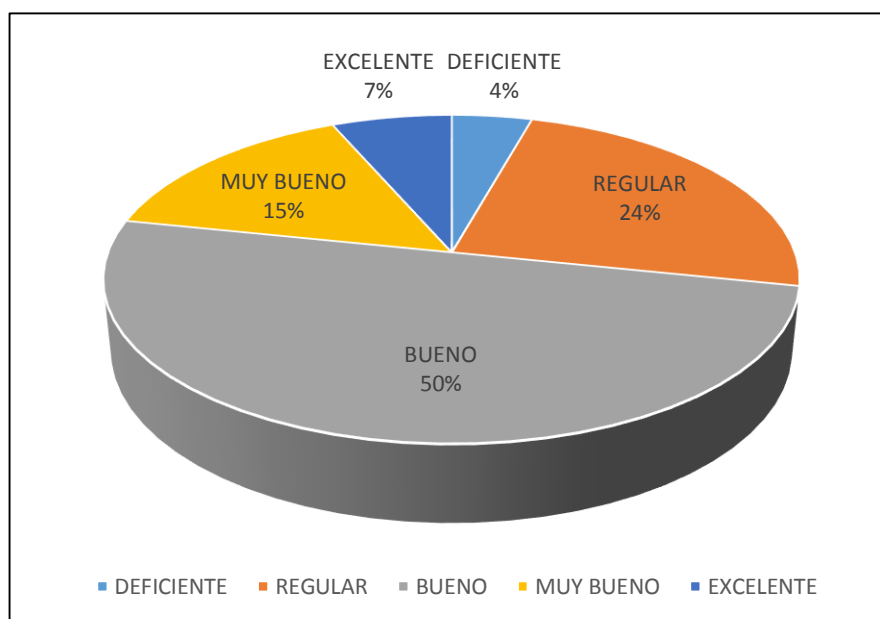
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P5 y P16 sobre el factor Posición o Nivel Jerárquico

Tabla N° 11: Resultado de aceptación del factor de Nivel Jerárquico

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	2	4%
REGULAR	11	24%
BUENO	23	50%
MUY BUENO	7	15%
EXCELENTE	3	7%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 10: Porcentaje de aceptación de Nivel Jerárquico



Fuente: Elaboración Propia

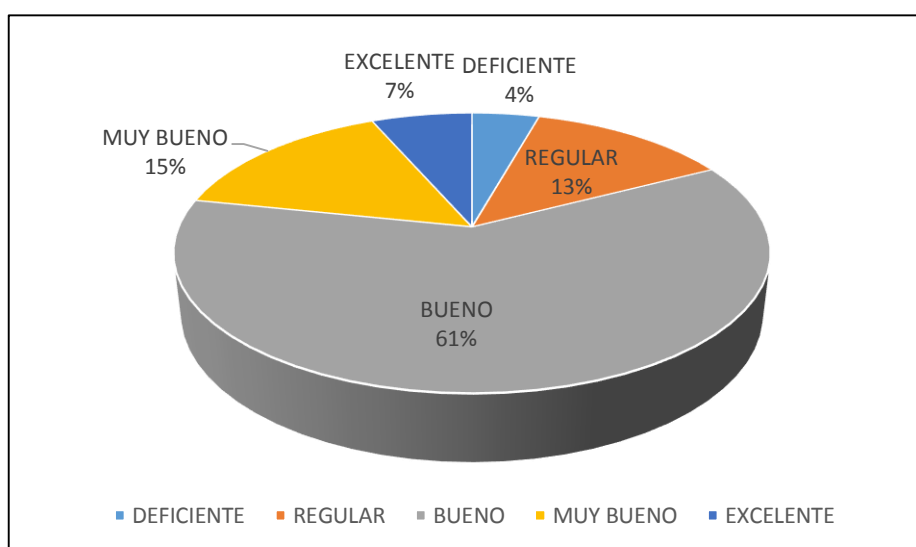
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P17 y P18 sobre el factor Relaciones interpersonales

Tabla N° 12: Resultado de aceptación del factor Relaciones Interpersonales

TIPO	N° Personas	Porcentaje
DEFICIENTE	2	4%
REGULAR	6	13%
BUENO	28	61%
MUY BUENO	7	15%
EXCELENTE	3	7%
TOTAL	46	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 11: Porcentaje de aceptación de Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración Propia

ETAPA 2: Diagnóstico del Rendimiento Laboral de los trabajadores de campo del área de Catastro Técnico

Se aplicó un test tipo Likert de evaluación 360° del rendimiento laboral (Encuesta N°2) en campo, a los 23 trabajadores que laboran en catastro técnico (obreros e ingeniero de campo), en un periodo de 45 minutos. La encuesta de evaluación de desempeño está basada en 8 enfoques de desempeño. Se calculó el promedio de los puntajes por pregunta, obtenidos de las 23 encuestas por cada trabajador. A continuación se presentan los resultados obtenidos inicialmente:

Tabla N°14: Promedio de Puntaje de Evaluación de Desempeño por trabajador

N°	Trabajador/Pregunta	PROMEDIO DE VALOR POR CADA PREGUNTA																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Víctor Albarrán	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	Oscar Zavaleta	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	Dionisio Varu	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Robert Esquivel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	Huber Moreno	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	José Abanto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	Luis Neya	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
8	Roberto Abanto	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2
9	Anthony Mena	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
10	Harvy Izquierdo	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
11	Diego Arroyo	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
12	Arthur Amanzio	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2
13	Wilfredo Casanova	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

14	Leodan Plasencia	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	Anthony Acosta	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	Fredy Rodríguez	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	Daniel Huancas	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
18	Humberto Gonzales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	Rafael Tello	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	Andy Velásquez	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
21	Jorge Vílchez	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	Marco Miñano	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	Oscar Valderrama	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la encuesta N°2, vemos que:

P1 y P2: son preguntas enfocadas a la Productividad y Responsabilidad en el trabajo

P3, P4, P5 y P6: son preguntas enfocadas a la Comunicación en el trabajo

P7, P8 y P9: son preguntas enfocadas al trabajo en equipo en el trabajo

P10, P11, P12 y P13: son preguntas enfocadas a la solución de problemas en el trabajo

P14 y P15: son preguntas enfocadas a la identificación con la empresa

P16, P17, P18 y P19: son preguntas enfocadas a la mejora continua en el trabajo

P20 y P21: son preguntas enfocadas al conocimiento del trabajo que se está realizando

P22, P23 y P24: son preguntas enfocadas a resultados sobre las metas del trabajo

Tabla N°15: Trabajadores por tipo y por enfoque de la evaluación del desempeño laboral

Escala de Evaluación de Competencias																											
Categoría	Productividad y Responsabilidad					Comunicación				Trabajo en Equipo			Solución de Problemas			Identificación con la empresa			Mejora continua			Conocimiento del puesto				Enfoque a resultados	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24			
Deficiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Regular	6	2	4	0	1	4	6	6	5	7	6	3	3	1	0	3	0	6	5	2	3	2	5	4			
Bueno	12	16	15	19	17	15	12	13	14	13	14	16	17	19	16	16	20	14	15	17	15	18	15	16			
Muy Bueno	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	2	1	1	5	2	1	1	1	2	3	1	1	1			
Excelente	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Fuente: Elaboración Propia

B) Análisis de Datos de agrupación de preguntas por Enfoque

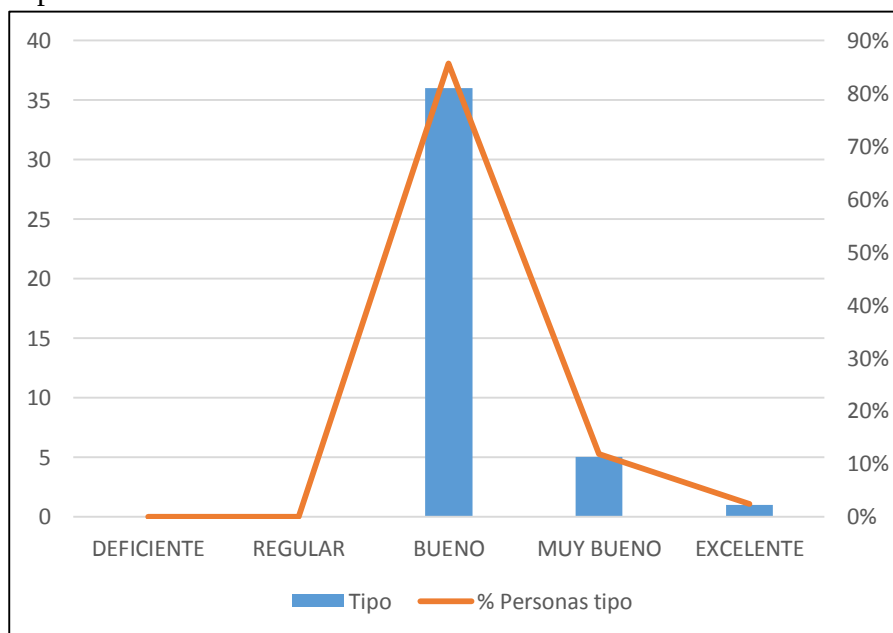
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P1 y P2 sobre la Productividad y Responsabilidad en el trabajo

Tabla N° 16: Resultado del enfoque Productividad y Responsabilidad

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	8	19%
BUENO	28	67%
MUY BUENO	5	12%
EXCELENTE	1	2%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 12: Porcentaje por tipo del enfoque Productividad y Responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

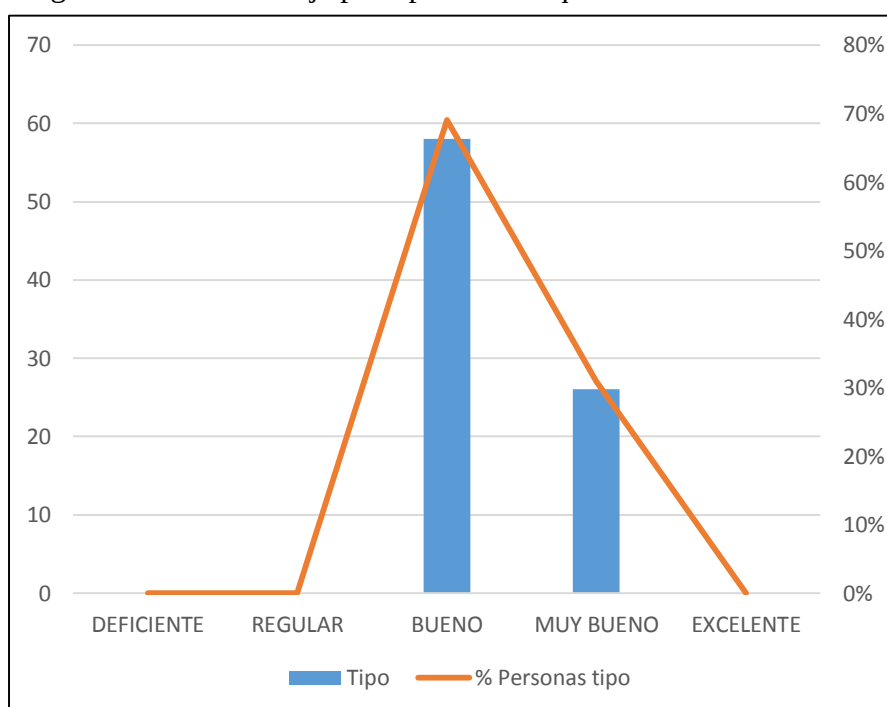
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P3, P4, P5 y P6 sobre la comunicación en el trabajo

Tabla N° 17: Resultado del enfoque Comunicación en el trabajo

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	9	11%
BUENO	66	79%
MUY BUENO	9	11%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Elaboración Propia

Imagen N° 13: Porcentaje por tipo del enfoque Comunicación en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

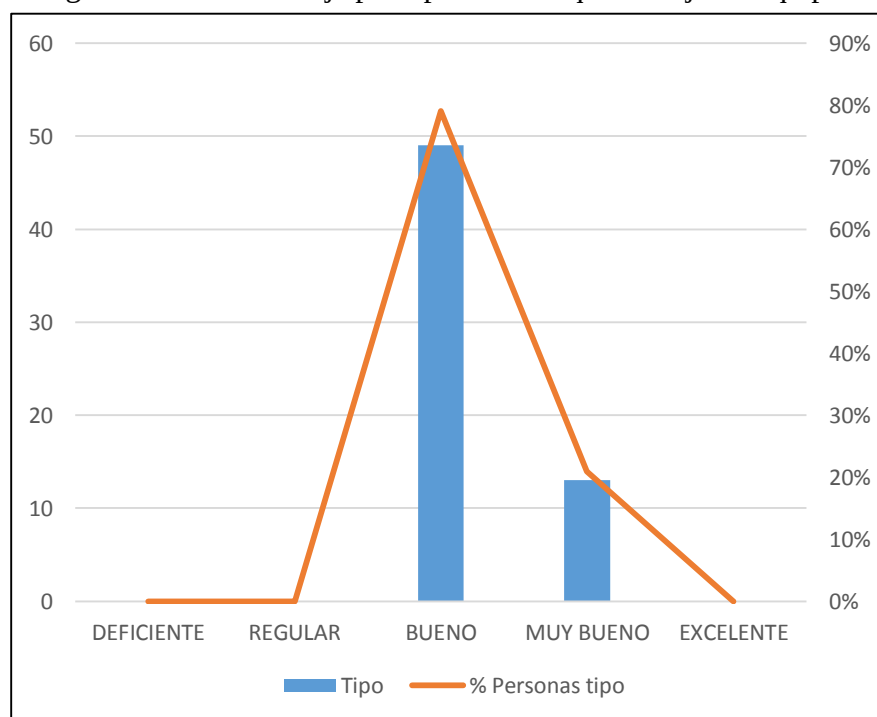
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P7, P8 y P9 sobre el trabajo en equipo en el trabajo

Tabla N° 18: Resultado del enfoque trabajo en equipo

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	17	27%
BUENO	39	62%
MUY BUENO	7	11%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	63	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 14: Porcentaje por tipo del enfoque trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

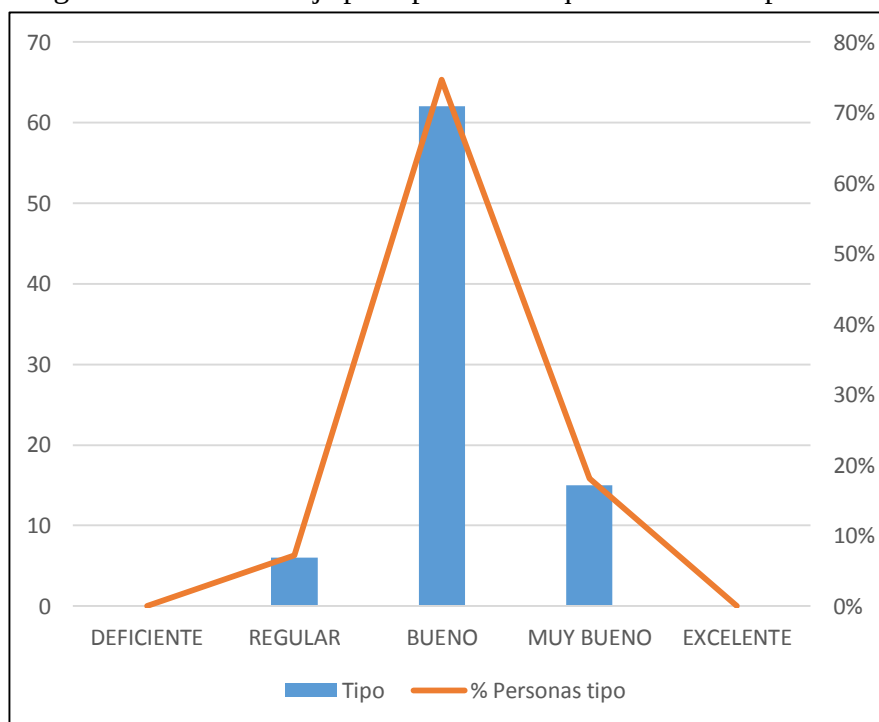
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P10, P11, P12 y P13 sobre la solución de problemas en el trabajo

Tabla N° 19: Resultado del enfoque solución de problemas

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	19	23%
BUENO	60	71%
MUY BUENO	5	6%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 15: Porcentaje por tipo del enfoque solución de problemas



Fuente: Elaboración propia

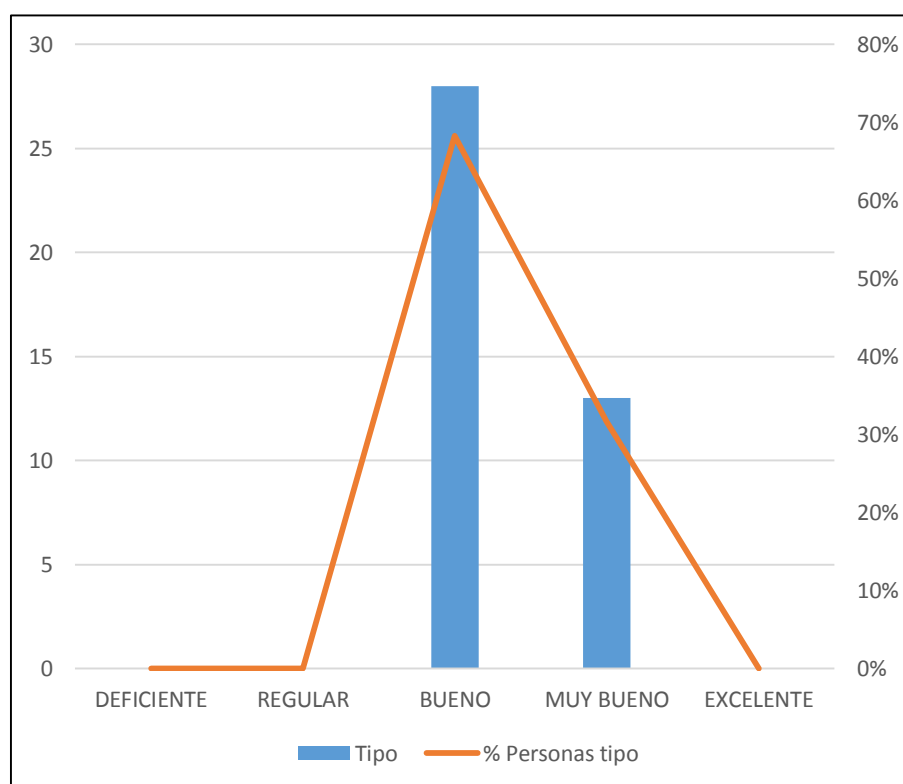
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P14 y P15 sobre la identificación con la empresa

Tabla N° 20: Resultado del enfoque Identificación con la empresa

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	1	2%
BUENO	35	83%
MUY BUENO	6	14%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 16: Porcentaje por tipo del enfoque identificación con la empresa



Fuente: Elaboración propia

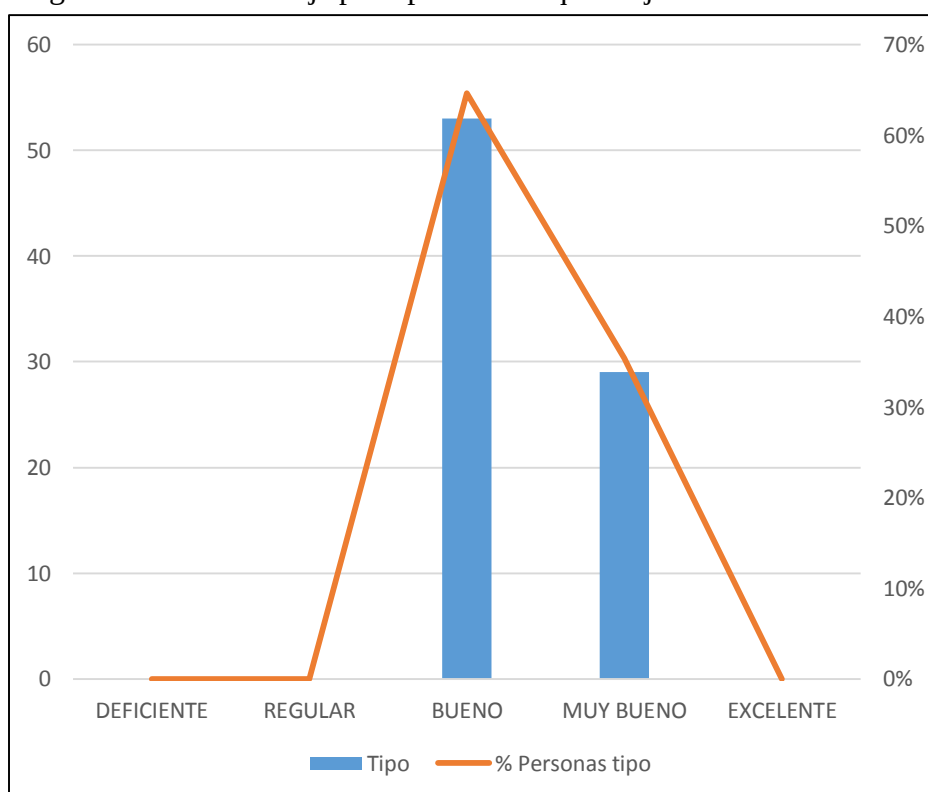
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P16, P17, P18 y P19 sobre la mejora continua en el trabajo

Tabla N° 21: Resultado del enfoque mejora continua

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	14	17%
BUENO	65	77%
MUY BUENO	5	6%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	84	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 17: Porcentaje por tipo del enfoque mejora continua



Fuente: Elaboración propia

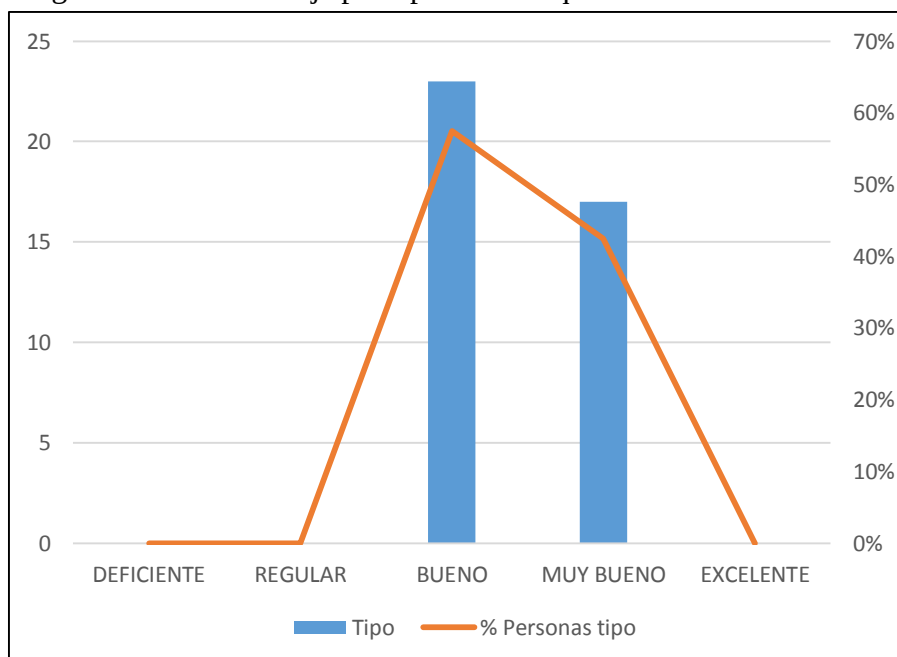
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P20 y P21 sobre el conocimiento del trabajo que se está realizando

Tabla N° 22: Resultado del enfoque Conocimiento del trabajo

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	5	12%
BUENO	32	76%
MUY BUENO	5	12%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	42	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 18: Porcentaje por tipo del enfoque Conocimiento del trabajo



Fuente: Elaboración propia

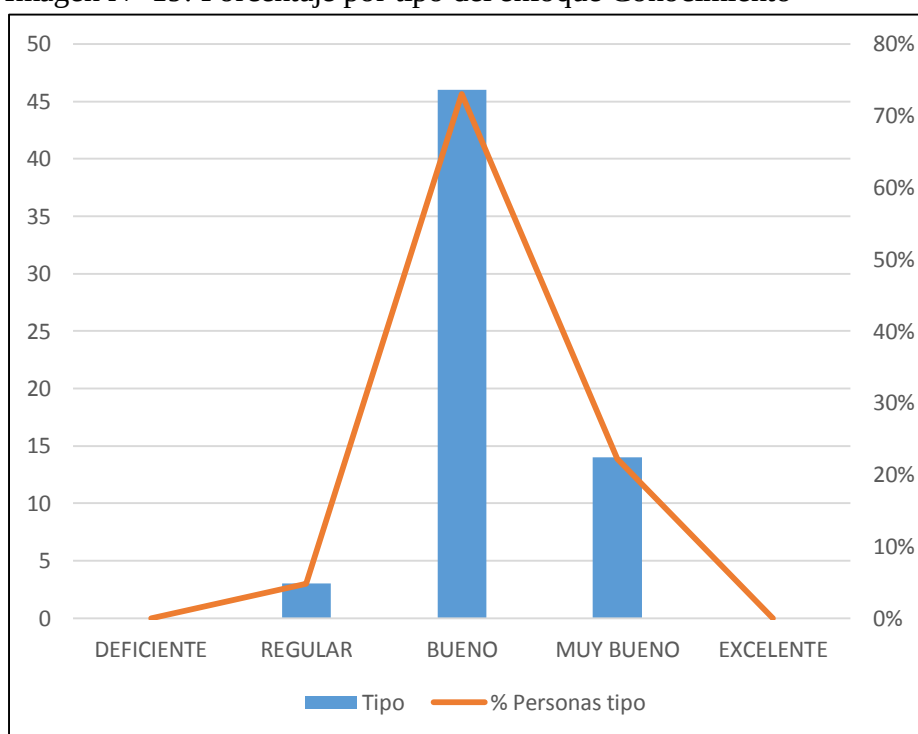
- ✓ Determinamos cuantas personas están de acuerdo con la P22, P23 y P24 sobre el enfoque a resultados en el trabajo

Tabla N° 23: Resultado del enfoque Productividad y Responsabilidad

TIPO	N° PERSONAS	PORCENTAJE
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	11	17%
BUENO	49	78%
MUY BUENO	3	5%
EXCELENTE	0	0%
TOTAL	63	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen N° 19: Porcentaje por tipo del enfoque Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

ETAPA 3: Elaboración y Aplicación de un Programa de Motivación basado en Satisfacción Laboral

Imagen N° 20: Charla de seguridad del supervisor de campo



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Determinamos que las charlas serian a diario y al iniciar la semana el supervisor sería el encargado de comenzar con el ejemplo. Esta estrategia, que consiste en realizar diferentes tipos de charlas antes de empezar el trabajo, influye de manera positiva en :
 - Inducción y charla informativa
 - Fortalecimiento de identidad
 - Fortalecimiento de comunicación asertiva

Imagen N° 21: Charla de seguridad de un compañero de trabajo



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Determinamos que cada uno de los compañeros de trabajo daría una charla diaria y con temas diferentes respecto a la seguridad en el trabajo. Esta estrategia, que hace partícipe a cada trabajador, influye directamente en el Fortalecimiento de comunicación asertiva, ya que, cada trabajador al exponer comparte su experiencia al resto de sus compañeros, generando una mayor confianza entre ellos y fortaleciendo el trabajo en equipo.

Imagen N° 22: Encuesta de evaluación del rendimiento laboral



Fuente: Elaboración propia

- ✓ Determinamos realizar la evaluación durante la jornada laboral del día. Esta estrategia nos permitió llevar acabo la evaluación 360° con mayor tranquilidad; ya que cada trabajador evaluador tenía el tiempo necesario para evaluar a cada compañero.

In situ, se llevó a cabo una toma de datos en el número de calicatas diarias ejecutadas por el personal obrero, formados en grupos de dos personas. A continuación se presenta información del número de calicatas promedio que se debe realizar según el tipo de suelo y la toma de datos realizada antes y después de la implementación del Programa de Motivación basado en la Satisfacción Laboral.

Tabla N° 34: Tipos de Suelo

ZONA	Suelo
Trujillo	Arcilla y arena
Víctor Larco	Arcilla y arena
Moche	Arcilla
Salaverry	Arena
Florencia De Mora	Arena
El Porvenir	Arcilla y grava
La Esperanza	Arena
El Milagro	Arcilla y grava
Huanchaco	Grava y arena

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 35: Número de calicatas por zona

ZONA	# Mínimo Calicatas	# Máximo Calicatas
Trujillo	2	6
Víctor Larco	2	6
Moche	2	5
Salaverry	3	7
Florencia De Mora	3	7
El Porvenir	2	4
La Esperanza	3	7
El Milagro	2	4
Huanchaco	3	5

Fuente: Elaboración Propia

Nota: La condición para que la actividad realizada sea una calicata es que la profundidad ≥ 0.8 m.

Tabla N° 36: Reporte de avance diario in situ antes de la implementación del programa



REPORTE DE ACTIVIDADES DIARIAS - LEVANTAMIENTO DE LA RED DE AGUA - CATASTRO TÉCNICO 2017
Ing. Responsable: Alfonso Castillo
Ing. De Campo: Huber Moreno Sevilla
Fecha: 13 de febrero 2017

N°	Personal	Puesto de trabajo	Labor realizada	Entrega formato	ACCESORIOS ENCONTRADOS								ZONA	TOTAL ACCESORIOS	
					TEE	TAPON	GRIFO	CRUCETA	VALVULA DE CONTROL	VALVULA DE AIRE	CODO	PASANTE			
1	Anthony Acosta	Ayudante	calicata	si	1								1	EL MILAGRO	2
2	Leodan Plasencia	Ayudante													
3	Oscar Valderrama	Ayudante	calicata	si				1						EL MILAGRO	1
4	Marco Miñano	Ayudante													
5	Daniel Huancas	Ayudante	calicata	si		1								EL MILAGRO	1
6	Oscar Zavaleta	Ayudante													
7	Luis Abanto	Ayudante	calicata	si	1								1	EL MILAGRO	2
8	Diego Arroyo	Ayudante													
9	Arturo Amancio	Ayudante	calicata	si								1		EL MILAGRO	1
10	Freddy León	Ayudante													
11	Dionisio Varu	Ayudante	calicata	si				1						EL MILAGRO	1
12	Robert Esquivel	Ayudante													
13	Jorge Vilchez	Ayudante	calicata	si	1								1	EL MILAGRO	2
14	Andy Velasquez	Ayudante													
15	Roberto Abanto	Ayudante	calicata	si				1						EL MILAGRO	1
16	Harvy Izquiero	Ayudante													
17	Humberto González	Ayudante	calicata	si				1					1	EL MILAGRO	2
18	Anthony Hidalgo	Ayudante													
19	Rafael Tello	Ayudante	calicata	si		1							1	EL MILAGRO	1
20	Victor Albarrán	Ayudante													

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 37: Reporte de avance diario in situ después de la implementación del programa

REPORTE DE ACTIVIDADES DIARIAS - LEVANTAMIENTO DE LA RED DE AGUA - CATASTRO TÉCNICO 2017 Ing. Responsable: Alfonso Castillo Ing. De Campo: Huber Moreno Sevilla Fecha: 10 de mayo 2017														
N°	Personal	Puesto de trabajo	Labor realizada	Entrega formato	ACCESORIOS ENCONTRADOS								ZONA	TOTAL ACCESORIOS
					TEE	TAPON	GRIFO	CRUCETA	VALVULA DE CONTROL	VALVULA DE AIRE	CODO	PASANTE		
1	Daniel Huancas	Ayudante	calicata	si	2						1		Urb. Covicorti	3
2	Leodan Plasencia	Ayudante												
3	Robert Esquivel	Ayudante	calicata	si		1		1				2	Urb. El Alambre	4
4	Victor Albarrán	Ayudante												
5	Anthony Acosta	Ayudante	calicata	si		1		1				1	Urb. Covicorti	3
6	Oscar Zavaleta	Ayudante												
7	Luis Abanto	Ayudante	calicata	si				1			1	1	Urb. El Alambre	3
8	Diego Arroyo	Ayudante												
9	Harvy Izquiero	Ayudante	calicata	si	2						1	2	Urb. Covicorti	5
10	Freddy León	Ayudante												
11	Dionisio Varu	Ayudante	calicata	si		2		1				1	Urb. El Alambre	4
12	Oscar Valderrama	Ayudante												
13	Jorge Vilchez	Ayudante	calicata	si	1			1			1	1	Urb. Covicorti	4
14	Andy Velasquez	Ayudante												
15	Roberto Abanto	Ayudante	calicata	si		2		2				1	Urb. El Alambre	5
16	Arturo Amancio	Ayudante												
17	Humberto González	Ayudante	calicata	si	2						1	1	Urb. Covicorti	4
18	Anthony Hidalgo	Ayudante												
19	Rafael Tello	Ayudante	calicata	si		1		2			1	1	Urb. El Alambre	5
20	Marco Miñano	Ayudante												

Fuente: Elaboración Propia