Maestría en Administración Pública

Estudio organizacional aplicado

Propuesta de mejoramiento para el Desempeño laboral mediante estrategias motivacionales dirigidas al personal de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago.

Sara Gabriela Alvarado Fuenmayor sara.alvarado@uess.edu.ec
Marisela Luisana López Jaramillo marisela.lopez@uess.edu.ec

Palabras clave

Clima laboral, motivación, estrategias motivacionales, comunicación, trabajo en equipo, incentivos, reconocimiento, productividad, habilidades, bienestar.

Resumen

Esta investigación se enfocó en analizar estrategias motivacionales para mejorar el clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago. Mediante encuestas y observación directa, se evaluaron áreas como ambiente de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, incentivos, productividad y habilidades. Los

resultados revelaron insatisfacción generalizada en el clima laboral y deficiencias en la comunicación, trabajo en equipo y reconocimiento. La revisión literaria respalda la importancia del clima organizacional en el rendimiento y bienestar de los empleados. Se recomienda fortalecer la comunicación, fomentar el trabajo en equipo, mejorar los incentivos y reconocimientos, proporcionar recursos tecnológicos actualizados, ofrecer capacitación adecuada y organizar actividades de integración. La implementación de estas recomendaciones puede mejorar la motivación y el ambiente laboral, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Key words

work environment, motivation, motivational strategies, communication, teamwork, incentives, recognition, productivity, skills, well-being.

Abstract

This research focused on analyzing motivational strategies to enhance the work environment at the Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario of the Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago. Through surveys and direct observation, areas such as work environment, communication, teamwork, incentives, productivity, and skills were evaluated. The findings revealed widespread dissatisfaction with the work environment and deficiencies in communication, teamwork, and recognition. The literature review supports the significance of organizational climate in employee performance and well-being. Recommendations include strengthening communication, fostering teamwork, improving incentives and recognition, providing updated technological resources, offering relevant training, and organizing integration activities. Implementation of these recommendations has the potential to enhance motivation and the work environment, thereby contributing to the achievement of institutional objectives.

Introducción

En un entorno organizacional, el clima laboral juega un papel esencial en la determinación del desempeño, la satisfacción y la motivación de los empleados. La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario – Agrocalidad, como entidad encargada de velar por la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria, depende en gran medida de la colaboración y el compromiso de su personal para cumplir con su misión. La relación entre el clima laboral y el rendimiento organizacional ha sido ampliamente reconocida en la literatura, y su importancia se refleja en la influencia directa que ejerce sobre la productividad, la eficiencia y la calidad de los servicios.

El presente estudio se enmarca en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago, cuyo objetivo es analizar las estrategias motivacionales que contribuyan a mejorar el clima laboral entre los empleados. La dirección de esta entidad enfrenta desafíos que van desde la insatisfacción laboral hasta la falta de comunicación efectiva y el bajo reconocimiento de los logros individuales y colectivos. La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de abordar estos aspectos para optimizar el desempeño del personal y, por ende, el cumplimiento de la misión institucional.

La investigación no solo contribuirá al cuerpo de conocimiento sobre la gestión del clima laboral en organizaciones del sector público, sino que también tendrá implicaciones prácticas directas para la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. Al entender las necesidades y preocupaciones de su personal, la dirección podrá tomar decisiones informadas para la implementación de acciones concretas que generen un impacto positivo en el ambiente laboral y, en última instancia, en la calidad de los servicios brindados.

Descripción del problema

La investigación se centra en la problemática que afecta a la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago. En este contexto, se

identificó un conjunto de desafíos que tienen un impacto significativo en el desempeño y la satisfacción del empleado e incluyen un clima laboral insatisfactorio caracterizado por la falta de colaboración, la ausencia de apoyo entre colegas y una comunicación deficiente. Esta situación contribuye a la insatisfacción generalizada entre los trabajadores y afecta negativamente su moral y bienestar.

Además, se observa que el trabajo en equipo se ve perjudicado por la falta de un sentido de comunidad laboral y de pertenencia a un equipo cohesionado. La percepción de falta de incentivos y reconocimiento agrava la desmotivación y el bajo compromiso de los empleados. Estos problemas de motivación y clima laboral insatisfactorio tienen un impacto directo en la productividad del personal, lo que a su vez afecta la eficiencia operativa y la calidad de los servicios proporcionados por la Agencia.

Debido a esto se enfoca en su capacidad para abordar un conjunto de problemas críticos que afectan la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago. La existencia de un clima laboral insatisfactorio y la falta de motivación entre el personal tienen repercusiones significativas en múltiples aspectos de la organización. En primer lugar, la mejora del clima laboral es esencial para promover el bienestar de los empleados, lo que a su vez conduce a un aumento en su motivación y compromiso.

Además, la implementación de estrategias motivacionales efectivas influye positivamente en la productividad y la eficiencia de la Agencia, lo que se traduce en una mejora en la calidad de los servicios prestados. La investigación también aborda la preocupante rotación de personal al contribuir a la retención de talentos, lo que reduce costos asociados al reclutamiento y capacitación. A nivel institucional, la Agencia tiene una misión crítica en la sanidad agropecuaria y la inocuidad alimentaria, y un personal motivado y comprometido es fundamental para su cumplimiento.

En el ámbito académico, esta investigación aportará al conocimiento sobre la gestión del clima laboral y las estrategias motivacionales en el sector público, y sus resultados podrán servir como referencia para investigaciones futuras. En resumen, esta investigación se justifica por su

potencial para generar un impacto positivo en el bienestar de los empleados, el cumplimiento de objetivos institucionales y la contribución al conocimiento en la gestión de recursos humanos en el sector público.

Por ende, el objetivo de esta investigación es diseñar estrategias motivacionales efectivas para mejorar el clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago, con el propósito de incrementar la satisfacción de los empleados y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Siendo los objetivos específicos:

- Evaluar el clima laboral actual en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario mediante la aplicación de encuestas y observación directa para identificar áreas de mejora y áreas críticas.

- Identificar las principales deficiencias en la comunicación interna y el trabajo en equipo que contribuyen al clima laboral insatisfactorio.

- Analizar la percepción de los empleados en relación con los incentivos y reconocimientos existentes, identificando áreas de insatisfacción y posibles mejoras.

Revisión de literatura

Gómez (2021) en su investigación exploró la transformación digital en la gestión de recursos humanos en entidades públicas. Su investigación destacó la necesidad de incorporar tecnologías de la información en el sector público para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. Además, subrayó la importancia de superar las barreras culturales y de capacitación para lograr una implementación efectiva de las TI en el ámbito de los recursos humanos.

Mientras que Navarro (2022) se centró en la resistencia al cambio durante la implementación de tecnología en el ámbito del gobierno local. Sus hallazgos resaltaron cómo la falta de liderazgo y comunicación efectiva pueden generar resistencia entre los empleados. Navarro también enfatizó la importancia de estrategias de gestión del cambio para superar estas barreras.

Por otro lado, Fernández (2019) investigó la relación entre el clima laboral y el rendimiento en el sector público, su estudio demostró que un clima laboral positivo estaba relacionado con un mayor compromiso de los empleados y un mejor desempeño en las organizaciones gubernamentales. Destacó la importancia de abordar el bienestar de los empleados.

Lara (2016) menciona en su trabajo investigativo con el tema clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery. Cia. Ltda., que fue realizado con el objetivo de conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa CAPOLIVERY Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato, determinando así cuales son los factores influyentes en el deterioro de las variables en estudio, la investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuali – cuantitativo que señalo las características determinantes de dicho problema y del mismo modo brindar valor numérico a la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, llegando a la conclusión de que el "clima organizacional que se maneja dentro de una organización incide directamente en el desempeño laboral de cada uno de sus integrantes, pues el éxito empresarial dependerá del nivel de satisfacción y compromiso que tenga el trabajador hacia la institución" (Lara, p. 29, 2016).

Unach (2021) menciona que se logra diagnosticar el estado actual del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral y eficiencia de los servicios públicos, localizando falencias dentro de las diferentes direcciones, uno de los principales factores es la falta de trabajo en equipo en ciertas direcciones donde predomina el trabajo individual.

Es de importancia el estudio denominado "Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral" en donde concluye que el clima organizacional ejerce un alto grado de influencia en lo que concierne al desempeño laboral, por lo tanto según los resultados que los empleados van a demostrar en el trabajo será el reflejo del buen o mal clima que se propicia,

por lo que no cabe duda que si la persona labora en un lugar en donde se siente a gusto y tranquilo va a brindar lo mejor de él y por ende será un ser eficiente y reflejara un buen desempeño en su labor, así lo afirma (Mejía, 2014).

Velázquez, Hernández y Sánchez (2023), presentaron una investigación titulada "Escala de medición de la satisfacción laboral, la investigación tuvo como objetivo principal diseñar una escala metodológica para evaluar el grado de satisfacción laboral en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), fundamentándose en la teoría de higiene y motivación de Herzberg. La investigación proporciona un modelo metodológico valioso ya que la utilización de esta escala puede permitir la evaluación sistemática confiable de la satisfacción laboral de los empleados.

Metodología de la investigación

Para la investigación, se adoptó un enfoque mixto que aborda de manera integral los distintos aspectos relacionados con el clima laboral y las estrategias motivacionales en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago.

El cuestionario fue adaptado según el modelo de satisfacción laboral (Anexo 2) de Velázquez, Hernández y Sánchez (2023), modelo el cual se basó en una escala para conocer el grado de satisfacción laboral, basado en la teoría de Herzberg (1959).

- **Observación directa**

  La observación directa permitirá capturar detalles que podrían no ser expresados completamente a través de las encuestas, como la comunicación no verbal, las reacciones emocionales, el nivel de colaboración entre colegas y otros aspectos que influyen en el desempeño laboral y la motivación (Matas, 2018).

  Durante las observaciones, se prestará atención a cómo los empleados se enfrentan a las tareas diarias, cómo interactúan entre sí, cómo se relacionan con los superiores y compañeros, y cómo abordan situaciones desafiantes. También se tendrán en cuenta aspectos del entorno

laboral, como el diseño de los espacios de trabajo y la disposición del mobiliario, que podrían influir en el bienestar y la motivación de los empleados.

Población

La población de estudio consiste en todos los empleados que forman parte de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago, siendo aquellos que están involucrados en la regulación y control de la sanidad del sector agropecuario, la sanidad vegetal y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria. La población en este contexto abarca tanto a los empleados bajo relación de dependencia como a aquellos que prestan servicios por contrato.

Dado que la población de estudio tiene un tamaño relativamente pequeño, podría ser viable considerar trabajar con la totalidad de la población, lo que se conoce como un censo, en otras palabras, se recopilarán datos de todos los 35 empleados que forman parte de la agencia.

En concordancia con la investigación propuesta, se emplearán las siguientes técnicas de recolección de datos para obtener información detallada y significativa sobre el desempeño laboral y las estrategias motivacionales en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago.

Análisis de resultados

Análisis de la encuesta

Áreas claves	Categoría	Porcentaje
Ambiente de trabajo	Muy negativo	86%
Comunicación	Nunca	86%
Trabajo en equipo	Nunca	86%
Incentivos y recompensas	Muy insatisfecho	86%
Nivel de productividad	Muy bajo	86%
Habilidades y capacidades	Muy bajo grado	86%

El análisis detallado de las diferentes categorías refuerza la imagen negativa. En cuanto a la comunicación, el 86% de los encuestados afirma que la comunicación es inexistente, lo que sugiere un déficit significativo en los canales de información internos, con posibles consecuencias negativas en la coordinación y eficiencia operativa. Similarmente, el trabajo en equipo es percibido como inexistente por el mismo porcentaje (86%), indicando un grave problema en la incentivación de la colaboración entre los empleados.

Las encuestas revelan una imagen preocupante y generalizada del ambiente laboral en la agencia, indicando una insatisfacción significativa en varias áreas clave. Los altos porcentajes de percepciones muy negativas en relación con el ambiente de trabajo, la comunicación, el trabajo en equipo, los incentivos, la productividad y la utilización de habilidades sugieren una falta de alineación entre las expectativas de los empleados y las prácticas laborales actuales.

La insatisfacción se extiende a los incentivos y recompensas, donde la gran mayoría se siente muy insatisfecha. Este hallazgo plantea la posibilidad de que los programas de reconocimiento no estén alineados con las expectativas y esfuerzos de los empleados, lo que podría afectar negativamente la motivación y el compromiso laboral. Además, la mayoría de los empleados siente que sus habilidades no están siendo adecuadamente utilizadas en sus responsabilidades laborales, lo que indica una desconexión entre las competencias de los empleados y las tareas asignadas.

La insatisfacción abrumadora con los incentivos y recompensas, combinada con la baja percepción de productividad y la subutilización de habilidades, señala la necesidad crítica de una revisión profunda de las políticas y prácticas de recursos humanos. En consecuencia, la agencia enfrenta un desafío significativo para mejorar el ambiente laboral, fomentar la comunicación efectiva, promover el trabajo en equipo, ajustar los programas de incentivos y optimizar la asignación de responsabilidades para maximizar la productividad y satisfacción de los empleados. Abordar estas áreas críticas de preocupación será esencial para impulsar la retención de talento, la moral y la eficiencia en la agencia.

Observación directa

Áreas de trabajo

Según el modelo de satisfacción laboral presentado por Velázquez, Hernández y Sánchez (2023), la existencia de satisfacción laboral se vincula a la optimización de los factores higiénicos. En el caso específico de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, implica asegurar que los factores higiénicos sean gestionados de manera eficiente para generar un ambiente de trabajo propicio.

Respecto a la distribución espacial de las áreas de trabajo, se observa que existe una organización acorde a las necesidades de las áreas técnicas y administrativas-financieras. La disposición de las actividades en función de las áreas sustantivas y adjetivas indica una estructura orientada a la funcionalidad y eficiencia. La promoción de la interacción y comunicación entre estas áreas puede ser una ventaja, ya que la proximidad física podría facilitar la colaboración entre equipos con distintas especialidades.

Los factores extrínsecos están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. bajo este modelo estos factores pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc (Velázquez, Hernández y Sánchez, 2023).

Sin embargo, sería importante explorar más a fondo la dinámica de esta interacción para entender si realmente se traduce en una colaboración efectiva y en un intercambio de conocimientos beneficioso para la institución. Se resalta la importancia de reconocer que la insatisfacción puede surgir cuando los factores higiénicos no se manejan de manera adecuada, afectando negativamente el bienestar laboral.

Reconocimiento e incentivos

En relación con los reconocimientos o incentivos visuales, se nota la ausencia de prácticas que destaquen el trabajo bien hecho, develado por la observación realizada. Esta falta de reconocimiento económico influye en la motivación de los empleados y en su percepción de que su desempeño es valorado. El hecho de que solo se otorguen certificados por el trabajo realizado durante el periodo fiscal tendría un impacto limitado en comparación con incentivos más tangibles. Sería relevante explorar cómo esta falta de reconocimiento impacta en la satisfacción y motivación del personal.

Comunicación entre los miembros del equipo

En cuanto a la comunicación entre los miembros del equipo, se percibe una tendencia a la autonomía en las áreas técnicas, con escasas colaboraciones entre ellas. Esta falta de intercambio de ideas puede ser una oportunidad perdida para el desarrollo de soluciones innovadoras y el enriquecimiento del conocimiento organizacional. Sería interesante profundizar en las razones detrás de esta falta de colaboración y explorar si existen barreras organizacionales o culturales que dificultan el intercambio de ideas entre los equipos.

Espacios de equipo

En relación con los espacios de descanso, se destaca la existencia de un comedor y áreas verdes que fomentan las pausas activas y la interacción informal entre los empleados. Estos espacios son valiosos para el bienestar de los trabajadores y para promover la construcción de relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral. Sería importante investigar si estos espacios

son aprovechados por los empleados y si realmente contribuyen a la recuperación de energías y al aumento de la satisfacción laboral.

Recursos tecnológicos

En lo que respecta a los recursos tecnológicos, se identifica una carencia de equipos actualizados y eficientes para el trabajo de escritorio. Esta limitación podría tener un impacto directo en la productividad y la calidad del trabajo realizado por los empleados. Sería crucial explorar cómo esta falta de recursos tecnológicos afecta las tareas diarias y si existen planes para invertir en la actualización de los equipos en el futuro.

Eventos para fomentar la integración

En relación con las actividades para fomentar la integración y el compañerismo, se observa que se realizan eventos como campeonatos y actividades de integración. Estas iniciativas podrían contribuir a fortalecer los lazos entre los empleados y a crear un ambiente más positivo en la institución. Sin embargo, sería relevante investigar si estas actividades realmente logran su propósito y si la participación de los empleados es significativa. Además, se podría indagar sobre la diversidad de estas actividades y si se ajustan a las preferencias e intereses de los trabajadores.

Conclusión

La investigación ha arrojado una visión integral y detallada del clima laboral en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago. A través de la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, se ha obtenido una comprensión profunda de los factores que afectan la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, así como las estrategias motivacionales que podrían contribuir a mejorar su satisfacción y desempeño. Los resultados cuantitativos de las encuestas revelan una preocupante insatisfacción por parte de los empleados en diversos aspectos del clima laboral.

La mayoría de los encuestados califica el ambiente de trabajo como negativo o muy negativo, y existe una percepción generalizada de falta de comunicación efectiva, baja promoción del trabajo en equipo y descontento con los incentivos y recompensas. Asimismo, se destaca una baja autoevaluación en términos de productividad y utilización de habilidades y capacidades en las responsabilidades laborales. La observación directa en las instalaciones de la Agencia complementa estos hallazgos, proporcionando un panorama más amplio sobre la distribución espacial de las áreas de trabajo, la ausencia de reconocimientos visuales, la falta de colaboración entre equipos y la carencia de recursos tecnológicos actualizados.

Recomendaciones

Se formulan una serie de recomendaciones que contribuirán significativamente a la mejora del clima laboral y la motivación en la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario de la Dirección Distrital Tipo B Morona Santiago, entre ellas tenemos:

Fomentar el trabajo en equipo es otra recomendación clave. Diseñar programas que fomenten la colaboración entre las áreas técnicas y administrativas podría propiciar la resolución conjunta de problemas y el intercambio de conocimientos, contribuyendo a un ambiente laboral más integrado y productivo.

La incentivación y el reconocimiento del desempeño son esenciales para elevar la motivación de los empleados. Establecer sistemas de recompensas tangibles y reconocimientos visuales por logros individuales y grupales podría fortalecer el sentido de logro y la satisfacción laboral. La provisión de recursos tecnológicos actualizados también se destaca como una recomendación fundamental.

Invertir en equipos modernos y eficientes no solo mejorará la calidad del trabajo, sino que también transmitirá el mensaje de que la organización valora y respalda el bienestar de sus empleados.

El desarrollo de programas de capacitación adaptados a las necesidades del personal puede ser otra vía para aumentar la motivación y el desempeño. Permitir a los empleados mejorar y

aplicar sus habilidades en sus tareas diarias contribuirá a un mayor sentido de satisfacción y eficacia en el trabajo.

Referencias bibliográficas

Acsendo. (2016). https://es.slideshare.net/. Obtenido de https://es.slideshare.net/: https://es.slideshare.net/acsendo/estudio-de-clima-laboral-en-amrica-latina-20142015-63625614

Freire, E. (2018). La hipótesis en la investigación. MENDIVE, 1.

Gobierno de la República del Ecuador. (2023). agrocalidad.gob.ec. Obtenido de https://www.agrocalidad.gob.ec/creacion-de-la-agencia/

Lara, E. (2016). UNniversidad Tecnica de Ambato. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24329/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20EN%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20EMPRESA%20CAPOLIVERY.CIA.LTDA.pdf

Mejia, N. (2014). UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR . Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/22/Sac-Heidy.pdf

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Vol, 20. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038

Moncayo. F., & Medina, A. (2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA. CE Contribuciones a la Economia, 2. Obtenido de

https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2015_3ai_3a2015-03

Paguay, K. (2021). unach. Obtenido de unach: http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8601/1/7.-TESIS%20Keila%20Geomara%20Ayala%20Paguay-ING-COM.pdf

Reyes, D. (2019). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES REGION JUDIN - PERIODO 2018 . LIMA - PERU .

Robles, G. (2020). repositorio.uasb.edu.ec. Obtenido de repositorio.uasb.edu.ec: https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf

Schwartz, H. (1992). Cultural dimensions of values-Towards an understanding of national differences. Paper presented at the International journal of Psychology.

Zambonimo, d. (2018). https://repositorio.uta.edu.ec/. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27150/1/17%20GTH.pdf

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca "EMAC E-P" (2014) "Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca "EMAC E-P" en el año 2014" https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7883

Flores, T y Vásquez, P. (2014). Estrategias de motivación para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores administrativos contratados, según el régimen especial de contratación administrativa de servicios, de la gerencia regional de transportes y comunicaciones de la región Lambayeque, Chiclayo 2014. (Tesis de licenciatura), Universidad de Lambayeque, Chiclayo.

Velazquez, E., Hernández, A., Sámcehz, C. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. Revista internacional de humanidades. Vol, 12. https://journals.eagora.org/revHUMAN/article/download/4730/3053

Anexos 1.

Preguntas de la encuesta

1. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en la agencia?

2. ¿Sientes que existe una comunicación efectiva entre los miembros del equipo y la dirección?

3. ¿Consideras que se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados?

4. ¿Qué tan satisfecho estás con los incentivos y recompensas que recibes por tu desempeño laboral?

5. ¿Sientes que tus habilidades y capacidades son adecuadamente utilizadas en tus responsabilidades laborales?

6. ¿Sientes que tus habilidades y capacidades son adecuadamente utilizadas en tus responsabilidades laborales?

Anexo 2.

Instrumento de medición según Velázquez, Hernández y Sánchez (2023)

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho

¿Qué tan satisfecho se siente con?
1. Su ambiente de trabajo
2. La relación con sus compañeros de trabajo
3. Las oportunidades de superación profesional
4. Sus prestaciones adicionales al salario

5. Las oportunidades de superación profesional
6. La libertad para hacer su trabajo

Anexo 3.

Análisis de la encuesta

Tabla 1.

Ambiente de trabajo

Categoría	***Porcentaje***
Muy negativo	*86%*
Negativo	*6%*
Neutral	*3%*
Positivo	*5%*
Total	*100%*

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.

Comunicación

Categoría	***Porcentaje***
Nunca	*86%*
Raramente	*3%*
A veces	*5%*
Frecuentemente	*3%*
Siempre	*3%*
Total	***100%***

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.

Trabajo en equipo

Categoría	***Porcentaje***
Nunca	*86%*
Raramente	*3%*
A veces	*5%*
Frecuentemente	*3%*
Siempre	*3%*
Total	***100%***

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.

Incentivos y recompensas

Categoría	*Porcentaje*
Muy insatisfecho	*86%*
Insatisfecho	*0%*
Neutral	*8%*
Satisfecho	*0%*
Muy satisfecho	*6%*
Total	*100%*

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.

Nivel de productividad

Categoría	***Porcentaje***
Muy bajo	*86%*
Bajo	*8%*
Adecuado	*0%*
Alto	*0%*
Muy alto	*6%*
Total	*100%*

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.

Habilidades y capacidades

Categoría	***Porcentaje***
En muy bajo grado	*86%*
En bajo grado	*6%*
En cierto grado	*0%*
En alto grado	*0%*
En muy alto grado	*8%*
Total	***100%***

Fuente: elaboración propia