

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, JURÍDICAS Y
SOCIALES
Escuela Profesional de Derecho



TESIS

**SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA LEY DE PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA UGEL ABANCAY 2017.**

Presentado por:

Bach. WILINGTHON ORTIZ REYNOSO.

Para optar el título profesional de:

Abogado

Abancay – Apurímac -Perú

2017

Tesis

Satisfacción laboral y su incidencia en la Ley de productividad laboral en los servidores de la UGEL Abancay 2017.

Línea de investigación

Derecho Privado y Público

Asesor:

Mag. Alfredo Mariscal Zúniga



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, JURÍDICAS Y SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO**

**“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA LEY DE PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA UGEL ABANCAY 2017.”**

Presentado por el Bach. **WILINGTHON, ORTIZ REYNOSO**, para optar el título profesional de: Abogado

Sustentado y aprobado el 10 de enero del 2020 ante los jurados.

Presidente : Dr. Z. Humberto Arévalo Mezarina
Primer Miembro : Mag. Mario Huachaca Felix
Segundo Miembro : Mag. Benedito Chiclla Arredondo
Asesor : Mag. Alfredo Marisca Zúniga

DEDICATORIA

El presente informe de tesis, está dedicado principalmente a Dios por regalarme todos los días la oportunidad de vivir, ser mejor y vencer mis temores; a mis padres por darme la vida, a mis hermanos por su ejemplo de vida y con mucho amor a mi esposa Edith, y a mi hijo: Fabricio por ser el eje fundamental de mi vida y por brindarme ese espíritu de lucha para seguir en el día a día.

Wilmington Ortiz Reynoso

AGRADECIMIENTO

A mi familia; por la paciencia mostrada en este proceso de nuestra formación continua; quienes fueron el eje fundamental de este estudio.

A la Universidad Tecnológica de los Andes; que me acogió para continuar con mi formación académica, profesional y personal; a su vez a todos mis maestros quienes acertadamente supieron guiarnos con sabiduría e inteligencia.

Agradezco a todas las personas que depositaron la confianza necesaria en mis capacidades y que ayudaron en mi formación personal: amigos, compañeros y colegas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
POS PORTADA.....	ii
PÁGINA DE JURADOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
a) Antecedentes locales. -	8
b) Antecedentes Nacionales. -	8
c) Antecedentes internacionales.....	13
2.1. BASES TEÓRICAS.....	16

Teorías vinculadas a la satisfacción laboral	20
a) Teorías de Contenido. –	21
b) Teorías de procesos. -.....	34
c) Otras Teorías. -.....	40
2.1.2. La productividad	59
2.2. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS	69
2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	74
CAPÍTULO III	76
DISEÑO METODOLÓGICO.....	76
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.2. DISEÑO MUESTRAL	77
3.2.1. Población:	77
3.2.2. Muestra:.....	81
3.3. VARIABLES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	81
3.4. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	82
3.5. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	82
3.5.1. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	82
3.5.2. Recolección de Datos.....	86
3.5.3. Validez y Confiabilidad	87
CAPÍTULO IV	92
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	92
4.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS. -	92
4.1.1. Nivel de Satisfacción Laboral.....	93
4.1.2. Comparación de los niveles de satisfacción.....	93
4.1.3. Influencia de los Factores (Indicadores) en la variable: Satisfacción Laboral .	94
4.1.4. Importancia de los Factores según los Servidores.....	95
4.1.5. Diferencias por el factor: Condición Laboral, en los resultados de la variable: Satisfacción laboral.....	96
4.1.6. Diferencias por el factor: Género en los resultados de la variable: Satisfacción laboral	99
4.1.7. Diferencias por el factor: Tiempo de Servicio en los resultados de la variable: Satisfacción laboral.....	101
CAPÍTULO V	105
CONCLUSIONES.....	105
5.1. CONCLUSIONES	105

5.2. RECOMENDACIONES. –	106
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXO A	114
ANEXO B	1
APÉNDICE C	3
MATRIZ DE CONSISTENCIA.	3

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Condición Laboral de los Trabajadores de la UGEL Abancay	78
Tabla 2 Relación del Personal de la UGEL – Abancay 2018	78
Tabla 3 Agrupación de Ítems por Factor de la Escala SL-SPC	83
Tabla 4 Ítems Positivos y Negativos de la Escala SL-SPC	84
Tabla 5 Puntuación de Ítem Positivo o Negativo de la Escala SL-SPC	84
Tabla 6 Categorías Diagnósticas	85
Tabla 7 Matriz de Componente Rotada de la Escala SL-SPC	85
Tabla 8 Resultados del Método de Consistencia Interna	87
Tabla 9 Conformación de las Mitades	88
Tabla 10 Coeficientes de Confiabilidad de las Mitades	88
Tabla 11 Prueba de KMO y Bartlett's	89
Tabla 12 Varianza Total Explicada	89
Tabla 13 Comparación de Matrices de Componente Rotada	91
Tabla 14 Muestra Desarrollada por Indicador: Condición Laboral, Género, y Tiempo de Servicio	92
Tabla 15 Nivel de Satisfacción Laboral	93
Tabla 16 Porcentaje de Puntaje Máximo por Factores	95
Tabla 17 Valoración de Factores	96
Tabla 18 Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis N° 02	96
Tabla 19 Pruebas Robustas de Igualdad de Medias de la Hipótesis N° 02	97
Tabla 20 Diferencias Significativas por el Factor: Condición Laboral en Referencia a Cada Factor	98
Tabla 21 Nivel de Satisfacción Laboral por Condición Laboral	99
Tabla 22 Prueba de Homogeneidad de Varianzas	99
Tabla 23 Pruebas Robustas de Igualdad de Medias	100
Tabla 24 Diferencias Significativas por Género en Cada Factor	101
Tabla 25 Nivel de Satisfacción Laboral por Género	101
Tabla 26 Prueba de Homogeneidad de Varianzas	102
Tabla 27 Pruebas Robustas de Igualdad de Medias	103
Tabla 28 Diferencias Significativas por Tiempo de Servicio en cada Factor	103
Tabla 29 Nivel de Satisfacción Laboral por Tiempo de Servicio	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Gráfico de Sedimentación.....	90
Gráfico 2 Impacto de los Factores en el Nivel de Satisfacción Laboral.....	95

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la incidencia de la satisfacción laboral en la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay. Los objetivos específicos, identificar el nivel de Satisfacción Laboral que se presenta en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay y determinar el nivel de Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.

Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

Con base a los resultados, se determinó la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad de los servidores de la unidad de gestión educativa local de Abancay porque existen marcos jurídicos y administrativos comunes, dicho esto por ser una institución desconcentrada; por otro lado es importante destacar que los factores de la satisfacción laboral alcanzan datos por encima del promedio como son beneficios económicos (81%), significación de la tarea (70%), condiciones de trabajo (59%) y reconocimiento personal y/o social (32%) los cuales garantizan la mejora

significativa de los procesos de gestión por parte de los trabajadores de la UGEL Abancay; logrando así tener una buena productividad laboral. Se recomienda al jefe de personal de la UGEL Abancay tomar en cuenta estos datos estadísticos que se han obtenido luego de evaluar la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad de los servidores de la unidad de gestión educativa local de Abancay para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y poder seguir aportando con la gestión de la calidad de la educación Abanquina y Apurimeña.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, productividad, bienestar, eficiencia y eficacia.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the incidence of job satisfaction on the Productivity of the servers of the Local Educational Management Unit of Abancay. The specific objectives are to identify the level of Job Satisfaction that is present in the servers of the Abancay Local Educational Management Unit and determine the Productivity level of the servers of the Abancay Local Educational Management Unit.

The study variables were job satisfaction, which is the result of both internal and external factors, and productivity, which is a relationship between efficiency and effectiveness. The statistical procedure to be used was the significance and reliability of the correlation.

Based on the results, the incidence of job satisfaction on the productivity of the servants of the local educational management unit of Abancay was determined because there are common legal and administrative frameworks, said this because it is a decentralized institution; On the other hand, it is important to highlight that the factors of job satisfaction reach data above the average such as economic benefits (81%), significance of the task (70%), working conditions (59%) and personal

recognition and / or social (32%) which guarantee the significant improvement of management processes by UGEL Abancay workers; thus achieving good labor productivity. The UGEL Abancay chief of staff is recommended to take into account these statistical data that have been obtained after evaluating the incidence of job satisfaction on the productivity of the servers of the local educational management unit of Abancay to guarantee its sustainability in the time and be able to continue contributing with the quality management of Abanquina and Apurimeña education.

Key Words: Job satisfaction, productivity, well-being, efficiency and effectiveness.

INTRODUCCIÓN

El objetivo inicial de este estudio es establecer si la satisfacción laboral incide en la productividad de los servidores que trabajan en la Unidad de Gestión Educativa de la provincia de Abancay, determinando de esta manera lo importante que son los trabajadores de una Institución y además éstos se sientan satisfechos para desarrollar su labor; incluyendo además aquellos efectos que hacen que la productividad con adecuada estrategia eleve el nivel de satisfacción del servidor que redundará en la mejora de la productividad.

Es imprescindible además encontrar los constructos de las dos líneas de estudio, siendo primero, la variable satisfacción laboral, que viene a ser la suma de factores internos y externos, que pueden ser el profesionalismo del servidor, la debida motivación, la identificación y pertinencia en la organización, etc. Es por eso que es importante la satisfacción de los trabajadores, ya que esto redundará en resultados alentadores para la institución. Segunda línea de investigación es la productividad que es una cohesión entre la eficiencia y la eficacia en la realización de las labores a nivel individual o grupal en la institución.

El tema de satisfacción laboral en las instituciones es siempre tomada de manera muy ligera, ya que lo vemos siempre como un gasto pero no como una inversión

en sus servidores, mientras que esto es representativo, porque si nos preocupáramos veríamos bastante crecimiento laboral, plasmado en el desempeño y cumplimiento de sus funciones, llegando a lograr una satisfacción no sólo individual sino también de grupo. El trabajador o servidor al laborar busca la eficiencia y eficacia, al margen de lo pecuniario es lograr la excelencia, que se proyectará en una mejor institución.

Hoy día es necesario pensar en el afianzamiento de la eficiencia y eficacia en la Administración Pública, donde la satisfacción en los servidores es importante, ya que de ellos dependerá la mejora en los sistemas administrativos, redundando en una mejor construcción del trabajador público en el país.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Hoy en día la Administración Pública presta servicios a la ciudadanía sin tener en cuenta a los servidores que laboran en su institución, sin evidenciar que necesitan mejorar sus habilidades y competencias para de esta manera generar mejor ambiente en la atención al público.

En estos momentos existe bastante consenso referente a la variable satisfacción laboral como generador de la productividad.

Las condiciones que deben tener los servidores públicos deben ser el activo más importante dentro de la Administración Pública, por lo que es imprescindible la satisfacción económica, laboral con condiciones de desarrollo para mejorar su productividad.

En este entender, tengo que aclarar que, existe normas laborales, y la Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público Resolución Directoral N°006-2016-JUS/DGDOJ, que hoy en día establecen criterios para mejorar la productividad y buscan una mejor satisfacción laboral en el sector público, pero que no se implementan en las instituciones.

A pesar de habernos influido de sobremanera el liberalismo apoyado de la globalización las entidades públicas siempre tienen como parámetros institucionales la búsqueda de personal calificado que, con sus conocimientos, realicen un cambio actitudinal y ayuden a mejorar la imagen

en la Administración Pública; evitando huelgas, paros, relajación mala atención a los usuarios, entre otros.

La Dirección Regional de Educación Apurímac; está conformado por 8 UGELs; donde cada una de estas instancias busca llevar a cabo adecuadamente una administración del sistema educativo; brindando una educación de calidad para todos los niños y niñas de toda la región.

En la UGEL Abancay, laboran muchos profesionales y técnicos entre los que podemos destacar ingenieros, abogados, administradores, contadores y un gran número de docentes quienes concentran su energía y atención en nuestros más preciosos recursos: los niños y niñas. Adicionalmente, estos profesionales están llamados a lograr la calidad de la gestión conformando grupos de trabajo al interior de la institución.

Teniendo este horizonte, la variable a estudiar satisfacción laboral del servidor público, llega a tener un valor que influirá en el mejoramiento del conocimiento del aprendizaje de los estudiantes y en el éxito de la gestión en la UGEL Abancay.

La variable denominada satisfacción laboral es estudiada en diferentes materias no solamente del Derecho sino en la Psicología desde hace tiempo o solamente en nuestro país sino a nivel mundial. Sin embargo, debemos tener en cuenta que aún no existen aún investigaciones peruanas que incursionen en los servidores y funcionarios de la Administración Pública. Por lo que en nuestro trabajo de investigación veremos no solo las variables sino sus conceptos de satisfacción para ir en forma escalonada viendo en el marco conceptual las diferentes Teorías de satisfacción laboral y sus factores asociados a la satisfacción laboral del servidor.

Las percepciones que el trabajador posea sobre su satisfacción en el trabajo son de suma importancia pues como lo señala Chiang (2004) la satisfacción laboral no solo involucra términos referidos a un bienestar deseable de cualquier trabajador en el centro de labores, sino también en lo relacionado a la productividad y la calidad de su desempeño.

Se hace, pues, necesario reflexionar sobre la importancia de estos criterios en las Instituciones Públicas, donde la satisfacción laboral reviste de especial importancia pues los sistemas y normatividades de gestión educativa muchas veces se “construyen” lejos de las expectativas y realidades del trabajador que las procura cumplir. Bajo este marco, podríamos en definitiva obtener interesante información acerca de las percepciones del trabajador con respecto a su satisfacción laboral.

Por consiguiente, es necesario plantearse las siguientes interrogantes de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo incide la Satisfacción Laboral en la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral que se presenta en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay?
- ¿Cuál es el nivel de Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la incidencia de la satisfacción laboral en la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de Satisfacción Laboral que se presenta en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.
- Determinar el nivel de Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio que se va a hacer sobre la satisfacción laboral viene a ser un fenómeno relacionado a las actitudes y su relación entre indicadores

como el comportamiento y su influencia en el desempeño laboral, haciendo que hoy en día muy importante.

Existe bastante acercamiento de muchos autores que mencionan, que la satisfacción laboral es un fenómeno psicosocial, que está ligada a una variedad de actitudes trascendentes en el comportamiento y los resultados de los trabajadores a nivel individual como colectivamente.

En esos entender las instituciones ya sean públicas o privadas tienen que idear las condiciones necesarias para influir en los hombres y mujeres que integran el talento profesional, técnico y auxiliar, estoy hablando de compromisos que predisponen que un trabajador con la experiencia requerida acepte responsablemente los retos que se dan en su institución, compartan valores y objetivos, haciéndolos suyos y provocando con ello que la institución tenga un valor agregado que la competencia en un mismo medio o entorno.

De lo mencionado anteriormente puedo ver la gran importancia que las instituciones deben dar al valor humano y por eso deben desarrollar acciones posteriores que lleguen a mejorar la satisfacción general de los trabajadores, a través de sistemas de bonificaciones, beneficios y premios, sin embargo, el hombre vive en una sociedad y emana beneficios que brindan o no satisfacción y a la larga influyen significativamente.

Por estas razones el proyecto titulado "Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay."; propone iniciar con una aparentemente compleja en sí misma, que se encuentra dentro de una formalidad estructurada en el análisis del discurso, ya que viene a compendiar

categorías teóricas o indicadores teóricos por las cuales el individuo se ha cuestionado constantemente en otros contextos. En principio, preguntar por la “satisfacción” nos invoca a hacer una reflexión con respecto a las eventuales respuestas que buscan responder a explicar el “estar bien”. El encuentro con nuestro bienestar, estará determinado por el contexto social, cultural, o tal vez la situación específica del entorno con respecto al cual uno se está desarrollando, y por quién o cuál es la pregunta en un momento histórico particular determinado.

Estudiar esta combinación de variables categóricas como son la “satisfacción laboral y la productividad” en el área del Derecho, sitúa al servidor como sujeto de derecho o unidad de estudio importante que nos incentivará a enfocarnos en la salud mental del servidor.

El presente proyecto de investigación pretende dar a conocer los factores que influyen positivamente o negativamente en los trabajadores de la UGEL Abancay, para lo cual es importante darle el primer lugar al recurso humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como limitante al presente trabajo de investigación podemos destacar la falta de conocimiento por parte de la población, objeto de investigación sobre los factores que afectan y/o benefician su satisfacción en el desempeño de sus labores.

1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Los servidores que laboran en la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay colaborarán desinteresadamente e incondicionalmente, por cuanto los resultados de la investigación también son de su interés.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan, algunos estudios que nos servirán en calidad de antecedentes donde varios autores han realizado investigaciones de las variables y unidades de análisis.

a) **Antecedentes locales.** -

En nuestra localidad no pude encontrar antecedente alguno que tenga un enfoque jurídico, pero sí dentro de las Ciencias Sociales.

b) **Antecedentes Nacionales.** -

- (LOPEZ BEJARANO, 2019), en su Tesis: Desempeño del personal y satisfacción del usuario: Registro Civil Municipalidad Provincial del Santa Chimbote 2017, mencionaba:

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar cómo el desempeño laboral del personal del área de Registro Civil influye satisfactoriamente en la atención y satisfacción del usuario,

para esto se hizo uso de las herramientas necesarias para el cumplimiento del objetivo trazado y validar la hipótesis interpuesta para este estudio. Esta investigación es no experimental, cuyo diseño de investigación es transversal descriptiva, se consideró una población de 16 colaboradores de la Municipalidad del Santa y 92 usuarios, se aplicó una encuesta a los colaboradores sobre el desempeño laboral y a los usuarios sobre su satisfacción ante la atención de los trabajadores; los resultados de la encuesta se almacenaron en una base de datos para su posterior procesamiento, interpretación, análisis y discusión con el fin validar la hipótesis motivo del estudio. Finalmente, obtenidos los resultados, estos arrojaron que el desempeño de los colaboradores y la satisfacción del usuario tienen una correlación, por lo tanto, ambos arrojaron un porcentaje superior al 50%, y mantuvieron esos mismos órdenes los demás indicadores sobre desempeño laboral y satisfacción del usuario; asimismo se hizo unas recomendaciones del caso según las conclusiones del estudio.

- En el año 2017, Sandra Elizabeth Medina Cevalco, en su tesis de Maestría, denominado “Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote, concluye lo siguiente:
Para el consistente 71% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de la Santa evidenció un bajo desempeño laboral en la dimensión Eficiencia, en el 26% existe un mediano desempeño

laboral y para el restante 3% se constató apenas un alto desempeño laboral en dicha dimensión, por tanto, se trata de datos críticos Solo hasta el 45% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa se constató un bajo desempeño laboral en la dimensión Crecimiento laboral, en otro 45% se evidenció un mediano desempeño laboral y en el restante 9% un alto desempeño laboral en dicha dimensión.

Por lo que, *puede deducirse que el alto desempeño laboral se debe a una buena satisfacción laboral y mejorará la productividad en los servidores contratados y nombrados.*

- (Reaño Cruz, 2019), en sus investigación denominada “Relación entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2018”, entre sus conclusiones menciona:

QUINTO: Las condiciones laborales se relacionan significativamente ($p= 0.046$), con las relaciones sociales, evidenciando un nivel de relación fuerte ($r= 0.718$), así mismo, las condiciones laborales y el desarrollo personal de los trabajadores muestran un grado de correlación negativa y un nivel de relación débil ($r=0.180$), por lo que se infiere que no existe relación entre ambas dimensiones ($p= 0.560$).

SEXTO. - En los resultados obtenidos de la presente investigación se puede evidenciar que la relación entre las condiciones laborales

y el desempeño de tareas es positiva ($p= 0.035$), evidenciando un nivel de correlación fuerte ($r= 0.829$), siendo estadísticamente significativa, así mismo, la relación entre las condiciones laborales y la relación con la autoridad es negativa ($p= 0.810$). por lo que se infiere que no existe relación entre ambas dimensiones ($r=0.020$).

- (Alva Zapata & Juarez Morales, 2015), en la tesis titulada “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014” quienes arribaron a las siguiente(s) conclusión(es):
 - a. La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa (...), lo cual influye en un nivel medio de productividad; (...). La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.
 - b. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.

- c. Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.
- d. Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°.
- e. (Días-Chiappe, 2015), realizó la tesis denominada: “nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada santa margarita de Surco, Lima – Perú”; donde concluye:
- f. El nivel de satisfacción laboral de los profesores de Inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú, se sitúa entre alto y muy alto. Se puede decir que esto es así, por cuanto la media con respecto a todas las dimensiones sobrepasa los 4 puntos, en una escala de 5. De otro lado, ningún ítem recibió la valoración de 1 (totalmente insatisfecho). Sin embargo, por considerarse la satisfacción laboral como un constructo pluridimensional, la valoración por cada ítem dentro de las distintas dimensiones es más apropiada para sacar conclusiones al respecto.

- g. La hipótesis planteada en el presente estudio es nula: El mayor nivel de satisfacción laboral de los profesores de Inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú no se encuentra en las Relaciones Interpersonales que tienen con los alumnos de la institución, por cuanto el ítem Relaciones Interpersonales con el Jefe Inmediato Superior fue el que recibió mayor puntuación, con una media de 5.
- (Deza Matias, 2017), realizó una investigación denominada: "satisfacción laboral y su relación con la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica, para optar al Grado Académico de Maestro, con la siguiente conclusión:
Existe una relación directa y significativa de intensidad moderada entre la satisfacción laboral y la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,672$ y un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ con un p-valor = 0,001.

c) Antecedentes internacionales.

Se tiene los siguientes:

- ✓ (Fuentes Navarro, 2012), en su tesis "satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (Estudio realizado en la delegación de

Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango. México, quién arribó a las siguientes conclusiones:

- Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.
- Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho.
- Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.
- Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

- Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral, pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

- ✓ (Venutolo, 2009), tesis titulada: “estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: El Transporte Vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), quien arribó a las siguientes conclusiones:
 - a. La evidencia empírica indica que el clima laboral insatisfactorio es el tipo de clima predominante en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. La percepción (actitud) de los trabajadores hacia el clima laboral medida en la escala de Likert determinó que existe una actitud desfavorable hacia el clima laboral ($10,816 < \text{actitud desfavorable} = 12,139 < 16,224$).
 - b. La baja productividad representa el tipo de productividad más representativo en las Pymes de servicios de mantenimiento de transporte vertical en la ciudad de Buenos Aires. Esta situación ha sido señalada por el 71.30% de los encuestados que laboran en estas empresas.

- ✓ Estudio *realizado por* (Fernandez, 1995)), en su investigación denominada: “estudio de la Satisfacción Laboral y sus determinantes

en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid” (España), quien concluyó lo siguiente:

- a. Las dimensiones con puntuaciones más bajas son: tensión relacionada con el trabajo y promoción profesional (grupo de enfermería y administrativos);
- b. Existe diferencia significativa entre los factores, grupo profesional y nivel asistencia de trabajo; y
- c. El grado de satisfacción general es medio.

2.1. BASES TEÓRICAS

2.1.1. Satisfacción laboral

(Camacaro, 2015) Afirma que:

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden

a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Tal como define (Gamboa Ruiz, 2010) quien cita a Mason y Griffin (2002:284) señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructor de «satisfacción laboral» no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen 'satisfacción de la tarea del grupo' como *«la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado»*.

En el desarrollo de la organización institucional, una actitud podría definirse como *“los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento”* (Newstron, 1991). En este sentido, cuando un individuo expresa sentimientos, pensamientos o emociones positivas respecto a determinados actos, individuos o cosas, demostrará siempre una actitud positiva hacia los mismos (Rodríguez, Zarco, & Gonzales, 2009).

La satisfacción laboral se menciona según muchos críticos como una actitud hacia la labor, que es definida *“como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona”*.

La satisfacción laboral viene a tener una conexión con el desempeño; *“un trabajador feliz es un trabajador productivo”*. Mientras el trabajador

o servidor se encuentra motivado y contento con las labores que realiza y con el entorno laboral, pondrá mayor ahínco en el desarrollo de sus actividades y obtendrá mejores resultados.

Factores que influyen en la satisfacción laboral

Según (Gestiopolis, 2010), menciona que dentro de las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

También puedo incluir las apreciaciones de (Eden Springs, s. f.), quienes desarrolla de la siguiente manera:

Motivación intrínseca y motivación extrínseca

La motivación intrínseca es la que se origina dentro del ser humano, con la finalidad de satisfacer las ideas de autorrealización y crecimiento personal. Cuando las personas están estimuladas internamente estos tendrán mayor disfrute del proceso; en sentido contrario si es externo depende mucho del mundo en que te rodea o sea de las personas. En el ámbito laboral los beneficios son bonificaciones, gratificaciones o incremento de sueldos, o tal vez ascensos

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad individual y retos intelectuales.

Factores que favorecen la satisfacción laboral

Además de lo anteriormente expuesto, los siguientes factores suman a favor del **bienestar y las sensaciones positivas de los empleados**:

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Contar con un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y la formación adecuada.
- Crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café.

Factores de insatisfacción

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan **insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias**, lo que hace que el trabajador no se siente involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.

- **Salario bajo.** Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
- **Mala relación con los compañeros o jefes.** Las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de un mal ambiente laboral.

- **Escasa o nulas posibilidades de promoción.** Es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.
- **Malas condiciones laborales.** Falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.
- **Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.** Las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

Por otra parte, el **equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral**. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al **malestar e insatisfacción del empleado**.

Teorías vinculadas a la satisfacción laboral

(Manene, 2020), explica sobre las principales Teorías que se vinculan a la satisfacción laboral, como son:

“La motivación ha sido en las últimas décadas un efecto de cóctel que ha dado límite a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han regalado circunstancia a un sin guarismo de investigaciones. El sondeo sobre la motivación se centra básicamente en comunicar los porqués de la actitud humana. Antes de que la psicología apareciera como aviso, los filósofos y teólogos ya elaboraban teorías acerca de los motivos que llevaban a un tipo a existir en una delimitación determinada de una manera y no de otra”

“Podemos *clasificar a estas teorías* de la siguiente forma:

1) **Teorías de contenido:** Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

2) **Teorías de procesos:** Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

- Teoría de las expectativas de Vroom y Porter Lawler
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

a) Teorías de Contenido. –

- ***Teoría de Maslow.***-

Este columnista publicó (1954) el resultado de sus investigaciones.

Donde su teoría de la Pirámide se principios en una tonalidad de

las misiones que las personas necesitamos ejercer. Esta Pirámide es una proposición psicológica en su libro «Una conclusión sobre la motivación humana de 1943, que luego amplió.

Su relación formula una sucesión de necesidades humanas y define que conveniente se satisfacen las necesidades más básicas (necesario inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan misión y deseos más elevados (necesario superior de la pirámide). Según el juicio de Maslow los motivos deben tener una disposición de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas. De entusiasmo las coloca en una pirámide para interpretar las etapas que corresponden a lo central que cada superficie tiene para la supervivencia y al momento en que aparece del crecimiento de los productos y en la sazón de cada uno. Maslow indica que hay que respaldar misión más básica para que se presenten los motivos superiores.

La noción de escalafón de satisfacción de Maslow, planteado dentro de su relación de la personalidad, conato un índice de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de manera estructural (como una pirámide), de acuerdo a una concreción biológica causada por el reglamento genético del individuo.

En el necesario más inferior de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en el superior las de la excepción de prioridad. Es mencionar, las necesidades de obligación se

encuentran en las partes pudendas más bajas, mientras que las deyección de sazón se encuentran en las partes pudendas más altas de la graduación; de levante manera, en el distribución dado por la potencia y por su antelación, encontramos las evacuación de dita, las cuales serían las micción fisiológicas, las deposición de soltura , las evacuación de bienquerencia y pertenencia, las necesidades de pasmo; y las necesidades de granazón, cuáles serían las necesidades de coche desenterramiento y las deposición de capacidad. Dentro de esta estructura, cuando las deposiciones de una altura son satisfechas, no se produce un estado de indiferencia, estrella que el foco de futuro pasa a ser aperreado por las deyecciones del yuxtapuesto nivel y que se encuentra en la circunstancia en seguida más amplio de la gama, y son estas micciones las que se indagación retribuir.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza”.

“Seguidamente mencionaremos *las necesidades según Maslow*:

- a. **“Necesidades fisiológicas:** Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia.

Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas”.

- b. **“Necesidades de seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación ante situaciones peligrosas. Conservación de su propiedad, su obra, etc. Llevan al individuo a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto”. “La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, el escape del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Como las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad están relacionadas con la supervivencia del individuo. Con su satisfacción, nuestro objetivo es crear y mantener un estado de orden y seguridad. Entre ellos encontramos la necesidad de estabilidad, orden y protección, entre otros. Estas necesidades están relacionadas con el miedo de las personas a perder el control de su vida y están estrechamente ligadas al miedo, el miedo a lo desconocido, a la anarquía.

- c. ***Necesidades de reconocimiento o estima:*** En este punto de la pirámide, el individuo necesita algo más que ser miembro de un grupo, es necesario recibir el reconocimiento de los demás en cuanto a respeto, estatus, prestigio, poder, etc., también conocido como las necesidades del ego o la autoestima. y, por tanto, relacionado con la autoevaluación y autoestima de los individuos. Satisfacer las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, autoestima, reputación, reconocimiento, autoestima, prestigio, estatus, coraje, fuerza, poder, habilidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia. Este grupo se basa en la necesidad de que cada persona se sienta valorada, tenga prestigio y se destaque dentro de su grupo social, de la misma forma que incluye la autoestima y el autorrespeto”.
- d. ***“Necesidades de auto-superación o de autorrealización:*** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el

ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo”.

- e. **“Necesidades sociales:** El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras”.

“Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:”

1. “Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

2. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
3. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
4. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
5. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo”.

“Observaciones a la teoría de Maslow:

1. Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
2. Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
3. Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del managment porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización”.

Como todas la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos sin embargo resulta convincente que su patrón argumenta al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es aflojar porque se esfuerza y trabaja.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta «autorrealizado» pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

- ***Teoría bifactorial de Herzberg:***

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas deyecciones humanas (enfoque destinado hacia el interno del don nadie), Herzberg basa su tesis en la condición foráneo y con la responsabilidad del don nadie (encuadre enderezado hacia el extrínseco).

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – barrido. Al considerar que la lista que un cualquiera tiene con su responsabilidad es básica, y que su humor en dirección a el mismo proporcionadamente puede valorar su esplendor o naufragio, Herzberg investigó la pregunta, «¿Qué desea la turbamulta de sus puestos?» Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy aceptablemente o mal en lista a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

La conclusión bifactorial tuvo como manutención los estudios que Frederick Herzberg anejo con su reunión de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. El

sondeo consistía en una experiencia en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían riqueza e insatisfacción en su compromiso.

Por la interpretación de las contestaciones, Herzberg llegó a la tesis de que las respuestas que la turbamulta daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento e incumbencia, se relacionaron con la bienaventuranza con la caseta.

Herzberg dijo que los datos sugieran que lo aciago del bienestar no es insatisfacción, como se creía en la manera atávico. La supresión de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el templete sea placentero. Los factores que llevan a la inmortalidad con el garita se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

- “De dicha investigación se lograron separar *dos tipos de factores*, a saber:
 - **“Factores higiénicos:** La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida el salario, etc”.

- **“Factores motivacionales:** La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores. Se describe como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados”. “Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc”.

Herzberg caracterizó los factores que conducen a la insatisfacción laboral como factores de higiene. Si estos factores son correctos, la gente no estará insatisfecha. Sin embargo, ella tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió destacar los motivadores que aumentan la satisfacción laboral. En la vida de la organización, la falta de cobertura de factores higiénicos genera descontento entre sus integrantes y les impide permanecer en un estado de motivación por su preocupación por satisfacer las necesidades de esta especie. Una vez satisfechas las necesidades higiénicas de manera mínima evitará que los miembros de la organización se sientan insatisfechos, pero no será suficiente para provocar una actitud motivacional. "

“La confusión semántica suele surgir con esta teoría, ya que muchas personas creen que lo opuesto a la satisfacción es la insatisfacción, y viceversa. Sin embargo, lo opuesto a la satisfacción es una falta de satisfacción, y lo mismo que lo opuesto a la insatisfacción es una falta de insatisfacción. "

“Para lograr la satisfacción laboral, el autor de esta teoría sugiere el enriquecimiento de las tareas (enriquecimiento laboral), que consiste en hacerlas desafiantes a través de una mayor responsabilidad y metas.

Luego agregaré una ilustración de PowerPoint donde puede ver la pirámide de Maslow junto con la teoría del factor de Herzberg. "

Las críticas de la teoría motivación-higiene: Incluyen las siguientes:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
- Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

- **Teoría de la existencia, relación y progreso(ERG) de Alderfer.-**

Clayton Adelfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su *teoría ERG existencia, relación y crecimiento*. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las *tres categorías* mencionadas.

1. **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
2. **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
3. **Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo

no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)

- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

- ***Teoría de las tres necesidades de McClelland.-***

Redujo a tres estas necesidades: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control:

1. ***Necesidad de logro:*** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
2. ***Necesidad de poder:*** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
3. ***Necesidad de afiliación:*** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de

cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

b) **Teorías de procesos.** -

- ***Modelo de expectativas de Vroom.***-

El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler.

El modelo de Vroom *se basa en tres supuestos:*

1. Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
2. Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
3. La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

El autor de esta teoría explica que *la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:*

1. ***Valencia:*** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y

1. Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de $+1$
2. **Expectativa:** Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
3. **Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.

Cómo funciona el modelo: El modelo no actúa sobre la base de necesidades insatisfechas o la aplicación de recompensas y castigos, sino que considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de la probabilidad de ocurrencia influyen significativamente en su comportamiento.

Dado que el modelo es la expresión matemática del resultado de la multiplicación de los valores asociados con la valencia, la expectativa y la instrumentalidad, se cree que un incentivo simple es más motivador que uno complejo porque la incertidumbre que puede causar no permite que la persona se relacione Usted el esfuerzo que debe realizarse sobre la probabilidad de lograr el objetivo.

Este modelo está estrechamente relacionado con el de cambio de comportamiento, ya que los gerentes pueden utilizar la información sobre los pesos asignados por los empleados para actuar sobre su comportamiento después del hecho.

- ***Modelo de expectativas de Porter y Lawler.-***

Sostiene que la satisfacción laboral es el resultado y no la causa del desempeño. Diferentes niveles de desempeño conducen a diferentes salarios, lo que a su vez produce diferentes niveles de satisfacción laboral. Entonces, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes recompensas por su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral. El diagrama presenta la visión general del modelo que se basa en características personales y organizacionales para explicar la motivación.

A continuación, incluyo una representación en power point donde se esquematizan *las teorías de Vroom y Porter y Lawler.*

- ***Modelo de equidad de S. Adams.***

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que *a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas*, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir, *existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.*

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, absentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de *analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad*. Es decir, hay empleados que pueden ser más “sensibles” y otros más “benevolentes”. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

- ***Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.-***

El psicólogo de fama mundial B. E. Skinner descubrió, a través de experimentos con animales, que, al recompensar el buen comportamiento, los animales aprenden más rápido y retienen más eficazmente que castigar el mal comportamiento. Estudios posteriores demostraron que lo mismo se aplicaba a los humanos. A través de la crítica, nunca causamos un cambio duradero y, a menudo, creamos resentimiento.

Dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si el entorno está suficientemente especificado, las acciones de los individuos se pueden predecir con precisión.

La declaración es difícil de aplicar en su totalidad porque el entorno no se puede especificar tan completamente que sea capaz de predecir el comportamiento. A pesar de las críticas a su trabajo, destaca el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en recompensas por un trabajo bien hecho, produciendo cambios de comportamiento, generalmente en la dirección deseada. No solo da forma al comportamiento, también enseña.

El refuerzo negativo consiste en amenazas de sanciones, que generalmente producen un cambio de comportamiento, pero de forma impredecible e indeseable. El castigo que se produce como consecuencia de una mala conducta no implica la supresión de las malas acciones, ni garantiza que la persona esté dispuesta a comportarse de determinada manera, a lo sumo puede aprender a evitar el castigo. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es sancionada por no tratar bien al cliente. El castigo por sí solo no enseña a una persona a servir a un cliente, pero es probable que aprenda a evitar el contacto con los clientes (comportamiento de evitación).

Hay autores que consideran que el mejor factor para lograr un alto rendimiento es la motivación intrínseca, que se opone a la teoría del reforzamiento. Una postura intermedia considera que ambas posturas son compatibles.

c) Otras Teorías. -

- *Teoría tipológica de Holland(RIASEC).* -

El enfoque tipológico holandés se basa en las características y factores. Holland (1962) desarrolló un modelo que destaca la idea de que las personas buscan el ajuste o la coherencia entre sus necesidades y habilidades y oportunidades y demandas de diferentes profesiones. Para este autor, cada persona puede clasificarse en uno de estos 6 tipos de personalidad: realista, exploratoria, artística, social, emprendedora y convencional.

También hay 6 tipos de entornos que se adaptan a los tipos de personalidad. Las personas eligen profesiones en las que se sienten satisfechas y competentes. La teoría de Holland y otros modelos de conducta profesional han sido criticados por un número insuficiente de rasgos de personalidad, como los estilos cognitivos, que junto con los requisitos y expectativas laborales pueden ser diferentes en diferentes etapas de la carrera (Boerlijst y Meijboom 1989).

En su teoría, Holland argumentó que "la elección de la vocación es una expresión de la personalidad" y que el factor de las seis tipologías que formula se puede utilizar para describir personas y entornos laborales.

Su tipología proporciona una estructura interpretativa para una serie de diferentes encuestas de interés profesional,

incluyendo las dos medidas que ha desarrollado: el profesional y el inventario de preferencias de búsqueda autodirigida.

La teoría de Holland no asume que una persona es solo de un tipo o que solo existen "seis tipos de personas". Supuso que cualquiera podría decir que tiene intereses vinculados a cada uno de los seis tipos en orden descendente.

Al presentar su teoría, Holanda representa los seis tipos en forma de hexágono. Esta representación gráfica sirve para describir la correlación empírica determinada entre los tipos. Cuanto menor sea la distancia entre las esquinas del hexágono, más cercanas estarán relacionadas.

La mayor satisfacción en el trabajo haya menos rotación habrá si el trabajo es congruente con su personalidad.

Se tiene con este modelo que:

- Al parecer la personalidad de los individuos tienen diferencias intrínsecas
- Existen diferentes tipos de empleos
- Empleo congruente con la personalidad origina satisfacción con poca probabilidad de renuncia.

En conjunto, *las orientaciones básicas de la personalidad de Holland se suelen denominar como: RIASEC. Catalogó seis tipos de personalidad (realista, intelectual, social, conformista, dominante y estética) y los relacionó con los intereses profesionales predominantes para cada tipo.*

Los *tipos de personalidad* relacionados con la elección del medio ambiente de trabajo descrito por Holland son los siguientes:

1. **Realistas:** *DOER: Hacedor*. La siguiente lista contiene ejemplos de profesiones que caracterizan a las personas dominantes dentro de una categoría. Trabajar con las manos, herramientas, máquinas y cosas. Son individuos a los que les gusta trabajar con sus manos. Prefieren actividades físicas que requieren habilidades, fuerza, coordinación etc. Evitan las actividades sociales. Son personas tímidas, persistentes, estables, conformistas y prácticas.
2. **Investigadores:** *THINKER: Pensador*. Trabajar con la teoría y la información, Son de carácter analítico, intelectual, científico. Prefieren actividades de pensar, organizar y comprender. Les gusta analizar las situaciones y trabajar con conceptos. Prefieren trabajar solos y no les gusta tener que convencer, persuadir, o “venderle” a otros sus ideas. Son personas analíticas, originales, curiosas e independientes.
3. **Artistas:** *CREATOR: Creador*. No conformistas, original e independiente, forma de ser caótica y creativa. Prefieren las actividades ambiguas y poco sistemáticas que permiten la expresión creativa. Les gusta expresar ideas y sentimientos. Prefieren evitar las reglas y situaciones estructuradas. Son personas imaginativas, desordenadas, idealistas, emotivas y pocas prácticas.

4. **Sociales:** *HELPER:* Ayudante. Ambientes de cooperación, apoyar, ayudar, cuidar / nutrir. Prefieren hacer cosas para ayudar o enseñar a otros. Inclinedos a estar en compañía de otros. Son personas sociables, amigables, cooperativas y comprensivas.
5. **Emprendedores:** *PERSUADER:* Persuasor. Entornos competitivos, lo que le lleva a: persuadir, vender, dominar, promocionar. Prefieren actividades verbales que ofrecen la posibilidad de influir en los demás y adquirir poder. Les gusta persuadir, supervisar, y guiar a otros individuos hacia metas. Son personas con autoconfianza, ambiciosas, con energía y dominantes.
6. **Convencionales:** *ORGANIZER:* Organizador. Preciso, perfecta atención a los detalles, ordenado. Se enfoca al ámbito de la organización y el estado. Prefieren actividades ordenadas, definidas y reglamentadas. Les gustan actividades que le permitan mantener todo en orden. Disfrutan trabajando con formularios e informes. Son personas conformistas, eficientes, prácticas, poco imaginativas y poco flexibles.

La teoría de John Holland es una de las que más impacto ha tenido en la investigación y conceptualización de la orientación para la carrera u orientación profesional, con gran influencia en la elaboración de programas de orientación, sin olvidar la gran cantidad de críticas que han recibido sus formulaciones.

Su trabajo más reciente data de 1997, en el que aborda las tres *cuestiones fundamentales a las que su teoría trata de ofrecer explicación*:

1. Características personales y ambientales que conducen al éxito en la toma de decisiones y en la implicación en el desarrollo de la carrera, y las que conducen a la indecisión, las decisiones insatisfactorias y la falta de logros.
2. Características que conducen a la estabilidad en el tipo y nivel de trabajo que una persona desarrolla a lo largo de la vida.
3. Métodos más eficaces para proporcionar ayuda a las personas con problemas en el desarrollo de su carrera.

- ***Teorías centradas en la elección vocacional y el desarrollo de la carrera.*** -

- Los estudios sobre la elección vocacional han subrayado el carácter evolutivo de estas decisiones: comienzan en una edad muy temprana y van configurándose durante varios años (Schein, 1977). *A través del tiempo, los individuos van evolucionando desde las nociones generales y vagas a las más específicas y realistas.*
- Un autor representativo de esta *perspectiva evolutiva de la elección vocacional* es Súper. Para este autor, el desarrollo del individuo en su aspecto vocacional, forma parte de su

desarrollo general. El desarrollo siempre conlleva la idea de progreso, de maduración, concepto que nos introduce en la idea de madurez vocacional. La persona vocacionalmente madura es la que se enfrenta con tareas apropiadas para la etapa de su vida en que se encuentra.

- Para Super(1963,1980) y sus colaboradores Salvador y Peiró, (1986) *la elección vocacional es el resultado de todas las experiencias evolutivas de la persona, pero su desarrollo sigue una serie de etapas (crecimiento, exploración, establecimiento, sostenimiento y declinación).*
- *El concepto de madurez vocacional se refiere a la congruencia existente entre el comportamiento vocacional del individuo y la conducta vocacional esperada.*
- Entre las aportaciones más relevantes de Super, destaca su conocida investigación de carácter longitudinal (duró 35 años) sobre los *patrones de carrera* (Career Patern Study), que dio lugar a la elaboración de *la escala CDI* (Career Development Inventory).
- Hay cierta coincidencia entre los investigadores cerca de la perspectiva evolutiva: a medida que aumenta la edad y la maduración de las personas van tomando más relevancia los factores de realidad en la elección vocacional, y por ello es más probable que tengan éxito.
- Si bien popularmente se habla de orientación laboral para referirse a cualquier proceso de orientación relacionada con el

trabajo, cuando la ayuda va más allá de la mera búsqueda de un empleo y se amplía al de desarrollo de la carrera, es más preciso y correcto utilizar el término *orientación profesional*.

Etapas del desarrollo según Schein.- Señala inicialmente *cinco anclas* en función de lo encontrado en su estudio:

1. *Competencia técnica y funcional*: Las personas de este grupo señalan como su primera preocupación al tomar decisiones sobre su carrera, el contenido técnico y funcional del trabajo

2. *Competencia general*: las personas se interesan por ascender en la jerarquía de la organización hasta alcanzar puestos de gerencia donde puedan ejercer cargos de responsabilidad

3. *Seguridad y estabilidad*: en este grupo, las personas buscan organizaciones que les proporcionen carreras estables a largo plazo, con buenas condiciones y un trabajo seguro

4. *Creatividad*: Considerado este anclaje como el más difícil de articular y lo señalan como fundamental para entender a los emprendedores, quienes tienen diversidad de valores y motivos que solapan con los de otras anclas.

5. *Autonomía e independencia*: Caracteriza a personas que buscan situaciones en las que pueden sentirse libres de las limitaciones que les impone la organización para desarrollar sus competencias.

Posteriormente se incluyen *tres tipos de anclas adicionales*, basándose en observaciones posteriores con otros grupos profesionales (Schein, 1990):

- i. *Servicio o dedicación a una carrera*: Característica de las personas que buscan en su trabajo, no sólo procurarse unos ingresos para vivir, sino hacer algo por la sociedad.
 - ii. *Puro reto*: Caracteriza a personas con alta motivación de logro que se plantean la carrera en el sentido de conseguir metas difíciles, resolver problemas pendientes y ganar a sus competidores
 - iii. *Estilo de vida*: En su formulación original se dividía en dos, seguridad económica y estabilidad geográfica, pues les permitía establecer geográficamente, mantener a su familia e integrarse en la comunidad. Estudios posteriores llevaron a distinguir dos anclas diferentes, sobre todo por influencia de las personas que se encontraban en familias de doble carrera y definían su carrera por parte de un sistema de vida más amplio.
- ***Modelo de las Anclas de Carrera***: El modelo predominante en el estudio del autoconcepto laboral es *la teoría de las anclas de carrera de Schein (2008)*, la que ha sido considerada la mayor contribución para el entendimiento de la trayectoria de carrera individual (Martineau, Wils & Tremblay, 2005).

Las anclas de carrera se definen como la autopercepción de un individuo acerca de tres elementos:

1. Talentos o habilidades, basados en éxitos reales en una variedad de trabajos en el mundo real.)
 2. *Actitudes y valores fundamentales*, basados en las reacciones ante una variedad de normas y valores encontrados en distintos grupos de trabajo y organizaciones.)
 3. *Motivos o necesidades profesionales*, basados en experiencias reales en una variedad de puestos de trabajo.
- El estudio de las anclas es importante.

- **Teoría de la atribución causal de WEINER.**- Su mayor contribución a la investigación de la atribución es haber desarrollado un modelo integrador de atribuciones causales y los efectos cognitivos, afectivos y conductuales de estas atribuciones, que se aplica principalmente a situaciones o contextos de desempeño.
- La teoría de la atribución dice que los sujetos intentan descubrir y comprender las causas que explican lo que les está sucediendo. Opina que estas causas influyen en la motivación de los sujetos. Una vez que se completa el aprendizaje, se califica como un éxito o un fracaso. luego se busca la razón de los resultados.
- Las causas del fracaso o el éxito se denominan imputación (autoexplicación); No solo explican lo que sucedió, sino que también influyen en nuestro comportamiento futuro. Las

atribuciones son las causas a las que atribuimos los resultados.

Weiner identificó tres dimensiones de atribución causal:

- *Locus*: Se refiere a la localización interna o externa de la causa.
 - o *Interna*: la causa de tu comportamiento tiene motivaciones intrínsecas.
 - o *Externa*: éste depende del contexto que nos rodea. Todos los factores son externos, los que influyen en su éxito o fracaso.
- 1. *Estabilidad*: Si la causa permanece igual o cambia.
 - o *Estables*: aquello que espero que permanezca igual en el futuro, por ejemplo, yo espero de no dejar de ser inteligente.
 - o *Inestables*: son atribuciones que espero que cambien con facilidad.
- 2. *Control*: Grado en el que el sujeto puede controlar la causa.
 - o *Controlables*: cuando yo puedo hacer algo para cambiarla.
 - o *Incontrolables*: cuando no es posible cambiarla.

Weiner considera que las tres dimensiones tienen *implicaciones importantes para la motivación de logro*.

1. La dimensión de causalidad es la percepción que tiene el alumno del éxito o fracaso en función de factores internos o externos.
2. La dimensión de control está asociado a emociones como cólera, ira, culpabilidad, gratitud, vergüenza.
3. Las emociones relacionadas con la vergüenza (capacidad) conducen a una retirada y la desmotivación, mientras que las emociones ligadas con la culpabilidad, motivan.

- *Modelo cognitivo.* -

Si tuviésemos que citar el inicio del desarrollo de este tipo de enfoques, además de tener en mente la gran influencia de los clásicos griegos, lo localizaríamos en los trabajos de Tolman (1932, 1948) y Lewin (1935, 1936, 1938).

Tolman planteó diversos tipos de motivos para explicar la conducta motivada: *motivos primarios, secundarios y terciarios.*

1. Entre los *motivos primarios* (innatos) se encuentran la búsqueda de alimento, agua y sexo, la eliminación de desperdicios, la levitación de dolor, el reposo, la agresión, reducir la curiosidad y la necesidad de contacto.
2. Entre los motivos secundarios (innatos) se encuentran la afiliación, la dominancia, la sumisión y la dependencia.
3. Entre los motivos terciarios (aprendidos) se encuentran aquellos que implican la consecución de metas culturales.

Tolman enfatizó la importancia de las metas para el comportamiento y su intencionalidad. Después de trabajar en psicología motivacional, comenzó a trabajar con términos como expectativa, propósito y mapa cognitivo.

La propuesta de *Tolman* (1948) sobre la existencia de mapas cognitivos en animales inferiores representa una apertura cognitivista que conducirá a varios enfoques interesantes que incluso se extienden hasta la actualidad (Toates, 1995; Burghardt, 1997; Millikan, 1997).

El comportamiento motivado, según *Tolman*, está orientado a objetivos, es persistente y muestra selectividad para lograr el objetivo. La meta,

la forma en que se realiza la conducta y las posibles formas de lograrla son factores esenciales para conocer la conducta motivada. El sujeto no aprende asociaciones simples, sino la relación entre comportamiento y un objetivo particular; Para ello, debe desarrollar un mapa cognitivo de su entorno con el fin de localizar cada uno de los posibles objetivos en él.

- ***Teoría de Juan Pérez López.*** -

Juan Pérez L. (1985) relaciona la motivación con los factores que llevan a una persona a la acción y se pueden dividir en tres tipos según el origen y el objetivo: motivación intrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

Esta clasificación nos permite comprender de forma práctica y sencilla cómo se motiva a las personas o empleados.

Según Juan Pérez L. tenemos las siguientes razones:

1. *Extrínsecos.* Cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción.
2. *Intrínsecos.* Motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción.
3. *Trascendentes.* Estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada.

- *Motivación extrínseca.* Para que se pueda generar motivación, los factores externos tienen que actuar sobre los elementos receptores (pensar, sentir y actuar). Para que los factores externos motiven, se debe crear una diferencia en la percepción de la persona.

- El mejor ejemplo es lo que se llama salario de un empleado. El salario en sí no es un factor motivador, pero en cuanto aumenta se crea un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y / o sentimiento por un tiempo motivándolo a obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta la percepción. del diferencial generado desaparece y se convierte en factor de mantenimiento.
- Un cambio en la política organizacional se percibe como una diferencia que puede afectar el estado normal de las personas. Si estas nuevas políticas evocan pensamientos y / o sentimientos positivos, a su vez fomentan una actitud positiva y la persona está motivada para ser parte del cambio. En el caso de una actitud negativa, la persona se desmotiva, se resiste al cambio y esto se refleja en los resultados de su trabajo.
- Entender que podemos motivar a las personas a través de la acción está relacionado con el impacto del ejemplo que una o más personas dan a otra.
- *Motivación intrínseca.* En cualquier momento se puede generar un pensamiento en la persona (esto puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente). Los pensamientos, a su vez, se refieren a sentimientos y emociones que terminan en una actitud. Para generar una actitud positiva y negativa intervienen factores como la autoimagen, creencias, valores y principios éticos y morales del individuo. Cuando el sentimiento de actitudes es positivo, automáticamente se genera una disculpa para tomar la acción. Esta excusa se conoce como motivación.

- Por supuesto, la acción incluye conocimientos, habilidades y habilidades.

- ***Teoría del establecimiento de metas. –***

Locke (1968) reconoce un papel motivador que es fundamental para las intenciones de los sujetos de realizar una tarea. Son las metas u objetivos que persiguen los sujetos con la tarea los que determinarán qué nivel de esfuerzo utilizarán en la implementación. El modelo intenta explicar los efectos de estos objetivos en el desempeño.

Los objetivos son aquellos que determinan la dirección del comportamiento de la sustancia y contribuyen a la función energética extenuante. Los cambios en los valores de los incentivos solo pueden afectar su comportamiento en la medida en que estén asociados con cambios en las metas. La satisfacción de los individuos con su desempeño depende del grado de logro de las metas permitidas por ese logro.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos presupone que las intenciones de trabajar para lograr una determinada meta es la primera fuerza motivadora en el trabajo y determina el esfuerzo desarrollado para realizar las tareas.

La investigación basada en el modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto de la organización, a saber:

- El establecimiento formal de metas aumenta el grado de implementación en relación con situaciones en las que no se

ofrecen metas claras, cuanto más específicas son estas metas, más efectivas son para motivar el comportamiento. Los objetivos generales no son muy suficientes.

- Otro factor que contribuye a la eficiencia y el desempeño es la participación de los trabajadores, que deben realizar las tareas, en el establecimiento de los objetivos a alcanzar. Participación que aumenta la calidad y cantidad de actuación.
- Los resultados de diferentes identificaciones también muestran que las metas difíciles, si son aceptadas por el sujeto que debe trabajar para lograrlas, conducen a mejores resultados que las metas más simples. También se cumple en casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente.
- Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales.

Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto

- ***Teoría de la motivación de logro.*** -

Para Murray, muchas de las necesidades no son conscientes, se pueden satisfacer sin tener una conciencia clara de que esta satisfacción está sucediendo. Para medir estas necesidades, diseñó el Test de Apercepción Temática (TAT), consistente en dibujos de situaciones indefinidas en las que intervienen personas. La tarea es construir historias y dado que las imágenes son ambiguas, se asume que usarás tus fantasías y pensamientos relacionados con las necesidades que tienes en ese momento.

McClelland utilizó TAT, llegó a crear una teoría general de la motivación que distingue entre motivos y valores.

o Razones: controlan el comportamiento, no son conscientes, se evalúan con TAT. Predicen el desempeño en tareas como el aprendizaje verbal o aritmético y el aumento de la activación durante el aprendizaje.

o Valores: decir conscientemente que una persona reconoce. Pueden evaluarse mediante autoinforme. Son mejores predictores de elecciones de comportamiento conscientes, como decisiones sobre el esfuerzo para invertir en una tarea o la perseverancia ante el fracaso.

McClelland, Koestner y Weinberger, en una revisión de la teoría, implementan una conceptualización más amplia de los motivos, incluidos los valores: el estado de necesidad inconsciente (motivo) se renombra a necesidad implícita (predice disposiciones conductuales suficientemente estables) y valores llamados autoatribuidos las necesidades serían estados conscientes que la

persona puede describir (predecirían respuestas específicas a una situación particular).

David McClelland y John Atkinson estuvieron entre los primeros interesados en el estudio de la motivación para el desempeño. El desempeño o la motivación del desempeño se puede definir como un intento de aumentar o mantener la propia capacidad lo más alto posible en todas las habilidades donde un estándar de calidad se considera obligatorio y cuyo desempeño, por lo tanto, puede lograrse o fallar.

La Teoría de la Motivación del Logro de Atkinson busca realizar un estudio más específico aplicado para lograr el objetivo propuesto. Basado en las ideas de Murray o McClelland sobre la necesidad de logro y con la ayuda de TAT, se centró en estudiar "el nivel de riesgo que las personas tomarían al elegir un desafío".

Atkinson propuso un modelo teórico para explicar la relación entre la motivación de desempeño y la preferencia por el riesgo. Sugiere que las personas con una gran necesidad de desempeño deben elegir tareas con dificultades intermedias, ya que ni las muy simples ni las muy difíciles ofrecen muchas oportunidades para obtener la satisfacción suficiente superando la tarea.

Atkinson agregó una nueva consideración a la teoría del desempeño con su concepto de miedo al fracaso, advirtiendo de la necesidad de evitar el fracaso. Él cree que tanto la necesidad de logro como la necesidad de evitar el fracaso existen en todas las personas y en diferentes niveles.

- ***Teoría de la Inteligencia Emocional (I.E.)-***

La publicación del libro de Daniel Goleman. La "inteligencia emocional" ha revivido el estudio de la motivación. Para Goleman, la capacidad de motivarse es una de las cinco competencias que componen la IE (Inteligencia Emocional). Las personas que dominan esta habilidad serán más productivas y efectivas en todo lo que hagan. La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás y lidiar con ellos.

Goleman estima que la inteligencia emocional se puede dividir en cinco funciones: conocer, gestionar y reconocer las propias emociones y sentimientos, crear la propia motivación y gestionar las relaciones.

En 1983, Howard Gardner introdujo la idea en su teoría de las inteligencias múltiples para incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad de comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) como la inteligencia intrapersonal (la capacidad de comprenderse a uno mismo, de apreciar la propia) Sentimientos, miedos y motivaciones).

La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario afrontar para tener éxito en la vida. Existen otros factores como la capacidad para motivar y sobrevivir ante las decepciones, controlar los impulsos, regular el estado de ánimo, evitar que las perturbaciones reduzcan la capacidad de pensar, mostrar empatía, etc. que tienen un tipo de

inteligencia diferente a la racional afectan de manera más importante el desempeño de la vida.

El concepto de "inteligencia emocional" enfatiza el papel predominante que juegan las emociones en el funcionamiento psicológico de una persona cuando se enfrenta a momentos difíciles y tareas importantes: peligros, pérdidas dolorosas, perseverancia hacia una meta a pesar de fracasos, riesgos, conflictos con un colega en el trabajo. En todas estas situaciones existe una implicación emocional que puede conducir a una acción exitosa o afectar negativamente el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de trabajar influyen de forma decisiva en el éxito o fracaso de las tareas que realiza.

Este conjunto de habilidades socioemocionales fue definido por Goleman como inteligencia emocional. Esto se puede dividir en dos áreas:

1. *Inteligencia Intra-personal*: Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.
2. *Inteligencia Inter-personal*: Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros.

2.1.2. La productividad

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

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

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

Beneficios de la productividad

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en

diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

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

Medición de la productividad

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

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

Indicadores de productividad

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

Eficiencia

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

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

La pregunta básica de este concepto es: ¿cómo podemos hacer mejor nuestra labor? Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo efficientista para toda la organización que

se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles.

Efectividad

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

Eficacia

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

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

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

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

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

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

Factores que influyen en la productividad

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

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

El entorno

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

Características del trabajo

La metódica organizacional, influye mucho en los individuos, su formación en el trabajo, su desempeño laboral y la cualificación organizacional. La manera en que los trabajadores se relacionan entre sí, tiene una gran influencia en la forma de realizar las actividades dentro de las instituciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario buscar crear un formato capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

Satisfacción con el trabajo en sí – reto del trabajo

Robbins (2005), señala que los principales factores, son: las características sobre el puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo porque va a ser determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado “encuesta de diagnóstico” en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades. El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea. El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea. El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía. El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo. El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

Relación entre satisfacción laboral y la productividad

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo.

Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores.

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

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

Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

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

El concepto Satisfacción Laboral ha sido debatido continuamente en los libros de especialidad. En sus inicios se destacaron tres enfoques para describir sus causas, estructura y consecuencias:

- (a) El enfoque del Juicio Cognitivo,
- (b) El enfoque de las Influencias Sociales, que afectan la percepción del trabajador y por consiguiente sus actitudes hacia el trabajo, y
- (c) El enfoque de la Disposición Personal, que singulariza y privilegia el papel de la personalidad y la disposición de las personas a disfrutar más o disfrutar menos de idénticos eventos (Weiss & Cropanzano, 1996).

De esta forma, Weiss y Cropanzano propusieron un nuevo marco: el considerar que la Satisfacción Laboral tiene un **componente cognitivo**, de juicio racional, pero también un **componente afectivo**, y que ambos son afectados por las influencias sociales y la personalidad. Las causas de la satisfacción laboral se le atribuyen a los aspectos socioculturales, a la infraestructura y eventos laborales; se miden en sus aspectos intrínsecos (logros, variedad, etc.) y en sus aspectos extrínsecos (pago, promoción, etc.), habiendo diversas escalas para ello. Sus consecuencias se han relacionado con distintos aspectos como:

- (d) La rotación del personal (Berry & Morris, 2008; Davy, Kinicki & Scheck, 1991),
- (e) El compromiso organizacional (Brooke, Russel & Price, 1988),
- (f) El desempeño (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989), y

(g) El salario (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010).

Quizás la consecuencia que más ha interesado es sobre la retención del personal, tema que frecuentemente es tratado en las industrias de servicios y en particular hospitalidad y enfermería en donde este fenómeno llega a 60% y hasta 300% (Jones, 2008). En la Figura 1 se muestra el mapa de conocimiento de la revisión de la Literatura.

2.2. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

Bienestar.- Según (Tchiki & Psychology Today en español - México, 2020), conceptúa el bienestar es la experimentación de salud, felicidad y prosperidad. Incluye tener buena salud mental, sentirse altamente satisfecho con la vida, tener un sentido de significado o propósito, y la capacidad para manejar el estrés. De forma más general, el bienestar es simplemente sentirse bien.

El bienestar es algo buscado casi por todos, porque incluye muchas cosas positivas: sentirse feliz, saludable, socialmente conectado y con propósito. Desafortunadamente, el bienestar parece estar en declive. Y aumentar el bienestar puede ser difícil sin saber qué hacer y cómo hacerlo.

Estas son algunas de las razones por las que fundé The Berkeley Well-Being Institute , una organización que traduce la ciencia del bienestar en herramientas y productos simples que te ayudan a crear tu bienestar. Y son las razones por las que escribí *Más inteligente que tu teléfono inteligente: Hábitos tecnológicos conscientes para encontrar Felicidad, Balance y*

Conexión en la vida real, que ayuda a las personas a enfrentar nuevos desafíos que interfieren con nuestro bienestar en la era de la tecnología.

Bienestar social.- El concepto de Bienestar Social es un concepto relativamente nuevo, puesto que como indica Moix (1986:35) “con un sentido científico sólo se ha desarrollado recientemente al compás de y en conexión con los problemas sociales de nuestra sociedad industrial”. Para este autor el término implica la idea de que los grupos políticos organizados tienen la obligación de proveer a las necesidades más apremiantes de los ciudadanos menos afortunados, con cargo a fondos públicos y mediante los correspondientes sistemas de protección.

Bienestar laboral.- Responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización. El concepto de Bienestar Laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización.

Contrato de trabajo como un convenio mediante el cual una persona física (el trabajador) se obliga a poner a disposición y consecuentemente subordinar su propia y personal energía de trabajo (su actividad) a la

voluntad y fines de otra, física o jurídica (el empleador) a cambio de una remuneración”.

Contrato Administrativo de Servicio (CAS). Según (Infopublic, 2019), menciona que:

El contrato administrativo de servicios es una modalidad contractual administrativa y privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera no autónoma. Se rige por normas de derecho público y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones que establece el Decreto Legislativo N° 1057 y el presente reglamento. No está sujeto a las disposiciones del Decreto Legislativo N° 276 -Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público-, ni al régimen laboral de la actividad privada, ni a ningún otro régimen de carrera especial.

Contratación Laboral Indirecta: En este tipo de contratación la empresa no contrata a los trabajadores directamente, sino que efectúa una contratación de una empresa que le provee de trabajadores, para que éstos laboren en su empresa, pero no están a su cargo el pago de su remuneración ni tampoco el de sus beneficios sociales, al igual que la carga social.

Bajo esta modalidad tenemos dos figuras jurídicas utilizadas por las empresas: (i) La intermediación laboral y (ii) la tercerización, el problema es que este tipo de contratación origina en muchos casos violaciones a la

normatividad laboral, sobre todo en perjuicio del trabajador contratado por la empresa proveedora de los servicios.

Contratación Laboral Directa: Es aquella contratación donde la empresa contrata a los trabajadores directamente. A continuación, detallaremos las modalidades de contratación laboral utilizadas por las empresas de manera directa con el trabajador. Nos referimos a

- (i) A plazo indefinido,
- (ii) A plazo fijo; y
- (iii) A tiempo parcial.

Estado.- Debe encargarse de promover el bienestar social entre todos sus ciudadanos. Para esto es menester que se tomen medidas políticas que corrijan las inequidades propias del mercado capitalista. La redistribución de la renta y el desarrollo de servicios sociales libres y gratuitos para todas las personas son condiciones necesarias para alcanzar el bienestar social.

Locación de Servicios.- Conforme lo determina el texto del artículo 1764° del Código Civil se regula el contrato de Locación de Servicios, precisando que “Por la locación de servicios el locador se obliga, sin estar subordinado al comitente, a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución”.

Productividad.- Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de

equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Según (Díaz, 2013), dice que el Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los **créditos presupuestarios** establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

Productividad total de los factores.- Se encuentra asociado al rendimiento del procedimiento económico estimado en unidades físicas o monetarias, por asociación entre factores involucrados y productos logrados.

Productividad global.- Una noción empleada por las grandes compañías para mejorar la productividad a través del control y examinación de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma. En este sentido, las nuevas tecnologías, la organización del trabajo y del personal, el estudio de los ciclos y la distribución forman parte del análisis.

Productividad laboral. - Hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

2.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis General.-

- La influencia de la Satisfacción laboral mejora significativamente la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.

2.4.2. Hipótesis específicos. -

- Existe un Nivel adecuado de Satisfacción Laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.
- Se aprecia un Nivel Medio de la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.

2.4.3. Variables.-

- Satisfacción laboral.

- Productividad.

CAPÍTULO III

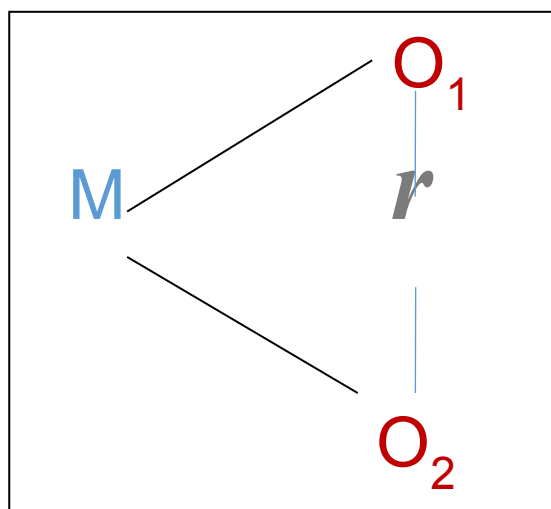
DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se eligió el diseño no experimental, que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos

Con una medición transeccional, esta es cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, se utiliza el diseño transeccional. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Con estudio descriptivo y correlacional, osea donde se recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen y se describen vinculaciones y asociaciones entre categorías, conceptos o variables y establecen procesos de casualidad entre esos términos.



Donde:

M = Muestra.

O₁ = Variable 1 Satisfacción Laboral

O₂ = Variable 2. Productividad

r = Relación de la Satisfacción Laboral y la Productividad.

3.2. DISEÑO MUESTRAL

3.2.1. Población:

La población es finita por la cantidad de personas a las cuales se les aplicó la encuesta (Trabajadores: personal administrativo y docente destacado) y a la entrevista (Funcionarios de la UGEL Abancay); por lo tanto, el resultado es exacto. La cantidad de participantes en la encuesta de satisfacción laboral se considera poblacional, ya que todos los servidores son partícipes de la evaluación de productividad; de esa manera se evita que pueda presentarse cierto sesgo que pueda obstruir

los resultados del instrumento aplicado (encuesta). También se realizará la utilización de la entrevista a los funcionarios de la UGEL Abancay, En ese sentido, se ha logrado la participación de todos los trabajadores de la institución objeto de estudio.

Tabla 1

Condición Laboral de los Trabajadores de la UGEL Abancay

CONDICIÓN LABORAL	Número
Directivos, Especialistas y Administrativos	36
Docentes destacados	20
Personal CAS y Locación de servicios	15
Practicantes	11
TOTAL	82

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Relación del Personal de la UGEL – Abancay 2018

Nº	Nombres y apellidos
DIRECTIVOS, ESPECIALISTAS Y ADMINISTRATIVOS SEDE	
01	Sierra Córdoba Ramiro
02	Chiclla Carrasco Javier
03	Tello Cerón Justo German
04	Huayhua Jibaja Donald Rudy
05	Castillo Eccoña Rocky Roque
06	Vernales Guzmán Yudit Isabel
07	Ferrel Salcedo Roció
08	Fuentes Valdivia Iván
09	Alviz Rayan Hipólito

10	Ponce Valer Karin David
11	León Ambia Tania
12	Truyenque Ramos Jassmyne
13	López Matencio Carina
14	Pachacama Vidal Tania
15	Pineda Barrientos Miriam
16	Caichihua Robles Wilman
17	Juro Torres Margot
18	Abollaneda Sanchez Lino
19	Huamán Caceres Sabino
20	Garces Ojeda Moisés
DOCENTES DESTACADOS	
01	Marroquin Soel Amilcar Charles
02	Valer Quispe Jimmy
03	Cuellar Laupa Sara Milagros
04	Soto Rayme José Raúl
05	Castañeda Baca Clemente Gregorio
06	Chuquicahuana Flores Juan Dionicio
07	Quispe Cuba Sabino Santiago
08	Alegría Merma Wilber
09	Falcón Robles Alberto
10	Salazar Taipe Eika
11	Yupanqui Bustos Eliana
12	Larrea Trujillo Lizbeth
13	Paliza Pinto Lia Yalina
14	Castillo Cáceres Catalina
15	Carbonelli Camero Nayruth
16	Oros Peña Marcial
17	Vidal Robles Edda Judith
18	Serrano Bustinza Alexander
19	Paz Benites Liber Alcides
20	Cahuana Orihuela Genaro
ADMINISTRATIVOS DESTACADOS	

01	Mateos Pinto Edith Teresa
02	Martinez Rojas Julio Cesar
03	Serrano Zamora Francisco
04	Tineo Vargas Julio Teófilo
05	Naivares Chipana Isidro
06	Torres Almachoque Belén
07	Sequeiros Hilaes Mari Luz
08	Cáceres Juro Soledad
09	Ojeda Bustos Santos
10	Cayllahua Huayta Ramiro
11	Meléndez Ortiz Valerio
12	Medina Machaca Julia
13	Granda Casaverde Carlos Augusto
14	Avalos Cuellar María Del Pilar
15	Tomaylla Utani Bertha Mariza
16	Monzón Cáceres, Julio César
PERSONAL CAS Y LOC. SERV.	
01	Paniagua Gamarra Jesús
02	Quispe Aguirre Kenia Janet
03	Nuñez Del Solar Jose Carlos
04	Monzon Sequeiros Judith Frida
05	Tintaya Zegarra Elvio
06	Dueñas Hinojosa Edison
07	Porras Oceda Vladimir
08	Chiclla Kari Elmer
09	Chumbes Cahuana Jairo
10	Vasquez Ccahuana Rodolfo
11	Villaroel Huillca Constantino
12	Rodas Benites Henry
13	Ccasani Huaman Santos
14	Carreon Barragan Tomasa
15	Rojas Alata Alipio
PRACTICANTES	

01	Arteaga Barrientos Jasmany Angel
02	Lira Pinares Abighail
03	Cuellar Pumacayo Yanina
04	Quispe Ccarampa Judith
05	Espinoza Sánchez Maruja
06	Gonzales García Martha
07	Laime Vargas Maruja
08	Jara Condori Rosalvina
09	Ramos Quispe Hirvin Yober
10	Cayllahua Puma, Viviana
11	Roman Pumacayo Juvenal

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Muestra:

Se determinará en la siguiente fórmula, para la muestra tomando en cuenta la población finita:

$$M = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

3.3. VARIABLES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL

Variable 1: Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom (2003), afirman que las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos. De igual modo, mencionan que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento.

Variable 2: Productividad

Koontz y Weihrich (2004), la definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

3.4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

El consentimiento informado es el documento donde cada participante de la encuesta deja constancia de su asistencia voluntaria y autoriza el uso de la información proporcionada únicamente al estudio. Este documento se completa antes del desarrollo de la encuesta y no se asocia a la encuesta, que es anónima. El formato definido para el estudio se encuentra en el Anexo A.

3.5. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica a utilizar es la encuesta, la entrevista y el análisis documental. Dado los fines de la investigación, se optará por utilizar la escala de satisfacción laboral SL-SPC utilizando la escala de Likert tal cual, sin modificación alguna.

3.5.1. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se aplicó un cuestionario previamente establecido a los trabajadores de la UGEL Abancay en cuya estructura contendrá 20 interrogantes utilizando 3 niveles de clasificación: alto (3); medio (2) y bajo (1); con la

finalidad de evaluar su nivel de satisfacción también se utilizó la escala de actitudes.

Del mismo modo se aplicará el análisis documental, para determinar la productividad de los trabajadores, en función a los estándares establecidos por el Jefe de Personal.

Para la recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC”, elaborado por Sonia Palma (2005), que forma parte de la teoría elegida para la investigación y cuyo formato se encuentra en el Anexo B. A continuación se describe el cuestionario, mencionando inicialmente su estructura y luego sus características psicométricas, El cuestionario utiliza la escala de Likert y tiene 27 preguntas o ítems (positivos y negativos) agrupados en los factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos, según lo mostrado en la Tabla 3.

Tabla 3
Agrupación de Ítems por Factor de la Escala SL-SPC

Factor	Clasificación según Teoría Motivacional	Ítems
Significación de la Tarea	Motivacional o Intrínseco	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26
Condiciones de Trabajo	Higiénico o Extrínseco	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27.
Reconocimiento personal y/o Social	Motivacional o Intrínseco	6, 11, 13, 19 y 24.
Beneficios Económicos	Higiénico o Extrínseco	2, 5, 9, 10 y 16.

Nota. Adaptado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

En la Tabla 4 se muestran los ítems positivos y negativos del instrumento, y las preguntas asociadas a cada ítem.

Tabla 4*Ítems Positivos y Negativos de la Escala SL-SPC*

Clasificación	Ítems
Positivo	1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 27.
Negativo	2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 24.

Nota. Adaptado de "Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)", de S. Palma, 2005.

El instrumento permite evaluar el grado de satisfacción laboral para cada ítem mediante las siguientes alternativas:

- (a) total acuerdo,
- (b) de acuerdo,
- (c) ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- (d) en desacuerdo, y
- (e) total desacuerdo.

La puntuación para un ítem dependiendo si es positivo o negativo se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5*Puntuación de Ítem Positivo o Negativo de la Escala SL-SPC*

Escala de Likert					
ITEMS	Total acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Total desacuerdo
Positivo	5	4	3	2	1
Negativo	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

El instrumento se copió del Instituto Peruano de Psicología y Educación (IPPSE), que según lo indicado por la autora, es el único requisito para su uso y además trae consigo el material teórico y *software* para su procesamiento. Este *software* permite calificar las encuestas, individualmente o para un grupo de ellas, proporcionando el nivel de

satisfacción total y por cada factor; además, detecta el grado de inconsistencias en las respuestas del examinado, siendo cuatro o más inconsistencias el indicador que el examinado presenta contradicciones en sus respuestas y, por lo tanto, sus resultados son poco confiables, quedando a criterio del investigador si considera o no dicha información. Para la calificación del instrumento se utilizan cinco categorías diagnósticas de evaluación y se aplican para cada factor y para el puntaje total, las cuales se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6
Categorías Diagnósticas

Nivel de satisfacción	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos	Puntaje total
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más	117 o más
Satisfecho	33-36	35-40	20-23	16-19	103-116
Promedio	28-32	27-34	18-19	11-15	89-102
Insatisfecho	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	47 o menos

Nota. Tomado de “Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)”, de S. Palma, 2005.

Realicé también el análisis factorial para explicar las correlaciones entre los ítems y los factores, para lo cual aplicó el método Varimax, a fin de interpretar el sentido y significado de los factores en la matriz de pesos factoriales, de la matriz rotada mostrada en la Tabla 7.

Tabla 7
Matriz de Componente Rotada de la Escala SL-SPC

Ítem	Componente			
	1	2	3	4
1		0.760		
2				0.631
3	0.633			
4	0.534			
5				0.779
6			0.539	

7	0.685		
8		0.833	
9			0.644
10			0.566
11		0.663	
12		0.697	
13		0.639	
14		0.376	
15		0.714	
16			0.578
17		0.624	
18	0.589		
19		0.584	
20		0.767	
21	0.694		
22	0.802		
23		0.804	
24			0.210
25	0.759		
26	0.765		
27		0.452	

Nota. Tomado de "Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)", de S. Palma, 2005.

3.5.2. Recolección de Datos

Para la aplicación del instrumento, se estableció contacto con el personal de los departamentos de Recursos Humanos, solicitando reuniones previas para la explicación del estudio a realizar y los beneficios a obtener. Luego de dichas reuniones, y de acuerdo al interés en participar en el estudio, se solicitaron las autorizaciones oficiales mediante el oficio respectivo de la Dirección de la Escuela Profesional de Derecho. Una vez obtenidas las autorizaciones de las gerencias respectivas, se coordinó con los departamentos de Recursos Humanos o de Personal para que faciliten las listas de los trabajadores por condición laboral y género, a fin de proceder con la selección aleatoria de la muestra. La fecha para la recolección de los datos se determinó de acuerdo a la disponibilidad de personal.

En la recolección de datos la participación de los trabajadores fue voluntaria. A los asistentes se les recalca que la encuesta era completamente anónima, por lo que se entregaron de manera separada los formatos de consentimiento informado y encuestas. Luego de completar la encuesta, el entrevistado entregaba la encuesta al investigador, quien verificaba que se encuentre completa, para luego devolverla al entrevistado, quien la depositaba en un ánfora preparada para tal fin.

3.5.3. Validez y Confiabilidad

El análisis de validez y confiabilidad se realizó con el *software* estadístico SPSS y se aplicó el método de consistencia interna, el método de mitades y el análisis factorial.

Respecto al método de consistencia interna, utilizando la información recopilada para cada factor y luego a nivel general, se obtuvo los siguientes resultados con niveles aceptables, que indican la fiabilidad del instrumento. Los resultados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8
Resultados del Método de Consistencia Interna

Coeficiente	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos	Satisfacción Laboral
Alpha de Cronbach	.792	.738	.664	.665	.84

Fuente: elaboración propia

Para la aplicación del método de mitades, se seleccionó los ítems para la primera parte considerando la primera mitad de ítems de cada factor

y para la segunda los restantes, quedando la conformación de cada parte o mitad como se muestra en la Tabla 09.

Tabla 9
Conformación de las Mitades

Mitades	Ítems
Primera mitad	3, 4, 7, 18, 1, 8, 12, 14, 6, 11, 13, 2, 5, 9.
Segunda mitad	10, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.

Fuente: elaboración propia

Como parte del método de mitades se analizó los resultados del coeficiente de confiabilidad para cada mitad, el nivel de correlación y el coeficiente de Guttman, obteniéndose niveles aceptables que avalan la confiabilidad del instrumento y se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10
Coefficientes de Confiabilidad de las Mitades

Coeficiente	Valor	
Cronbach's Alpha	Primera Mitad	.67
	Segunda Mitad	.766
Nivel de correlación entre mitades		.749
Guttman		.856

Fuente: elaboración propia

Para el análisis factorial, inicialmente se evaluó su viabilidad, obteniéndose la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin con valor .849, que indica que los datos pueden ser considerados buenos para el análisis. Además, a partir de los resultados del test de esfericidad de Barlett con un valor elevado y un nivel de significación menor a .05 (ver Tabla 11), se puede afirmar que los ítems están correlacionados y es posible realizar el análisis factorial.

Coeficiente	Valor
Kaiser-Meyer-Olkin	.849

Tabla 11
Prueba de KMO y Bartlett's

Test de esfericidad de Bartlett

Valor Df	3069.702
	351
Nivel de significación	.00

Fuente: elaboración propia

También se utilizó el método de extracción, realizándose el análisis de componentes principales, teniendo la varianza total explicada que indica que para cuatro componentes se obtiene 46.6 % de varianza acumulada, como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12
Varianza Total Explicada

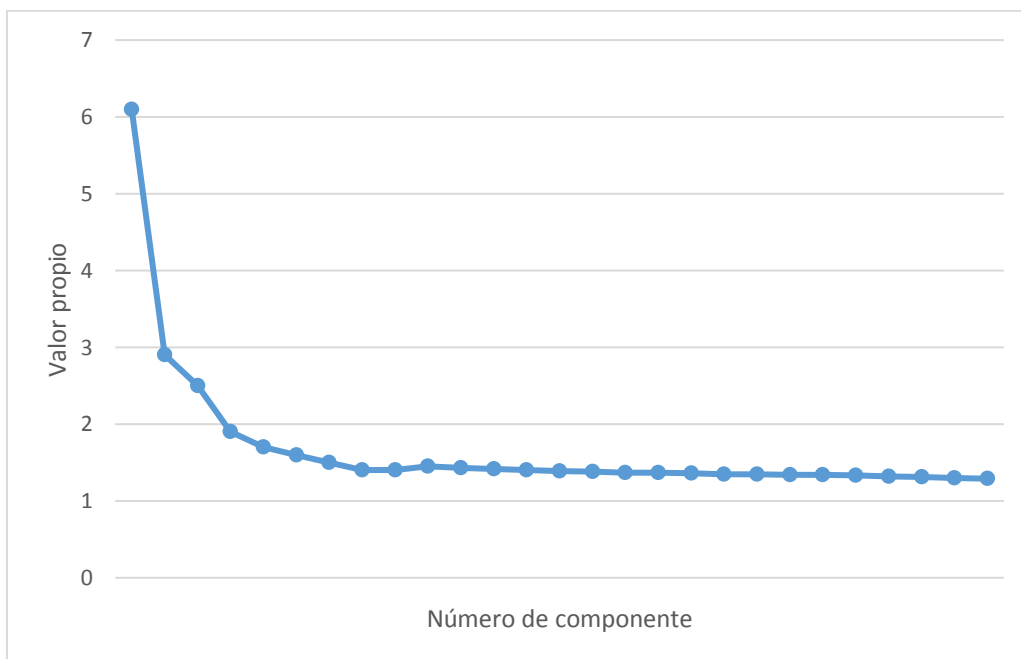
Componentes	Extracción de sumas de cuadrados	Sumas de cuadrados con rotación		
	% Acumulado	Total	% Varianza	% Acumulado
1	21.701	3.81	14.11	14.11
2	32.099	3.229	11.961	26.071
3	40.429	3.085	11.426	37.497
4	46.561	2.447	9.064	46.561
5				
6				
...				
27				

Fuente: elaboración propia

Como parte del análisis de componentes principales, se obtuvo el gráfico de sedimentación (ver Figura 2), que muestra la curva con un punto de inflexión o quiebre pronunciado en el punto cuatro, que indica que sería suficiente trabajar con cuatro componentes, que

corresponderían a los factores de la investigación.

Gráfico 1
Gráfico de Sedimentación



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se aplicó el método de rotación varimax con normalización Kaiser, generándose seis iteraciones para obtener la matriz de componentes rotada, que presenta la distribución de ítems para los cuatro factores hallados en el análisis. Al comparar esta distribución con la del instrumento, se observa diferencias en las preguntas 12 y 17,

lo cual indica que estas responden a componentes diferentes a los considerados en el instrumento (ver Tabla 13). Considerando que son solo dos las preguntas que responden a distintos componentes, se decidió continuar con el uso de la escala SL-SPC, tal como la propone su autora.

Tabla 13
Comparación de Matrices de Componente Rotada

Matriz de componente rotada de la escala SL-SPC					Matriz de componente rotada del estudio				
Componente					Componente				
Ítem	1	2	3	4	Ítem	1	2	3	4
1		.760			1		.737		
2				.631	2				.653
3	.633				3	.472			
4	.534				4	.339			
5				.779	5				.623
6			.539		6			.656	
7	.685				7	.527			
8		.833			8		.752		
9				.644	9				.661
10				.566	10				.347
11			.663		11			.669	
12		.697			12		.017	.320	.380
13			.639		13			.718	
14		.376			14		.215		
15		.714			15		.649		
16				.578	16				.598
17		.624			17		.025	.584	.320
18	.589				18	.594			
19			.584		19			.750	
20		.767			20		.748		
21	.694				21	.680			
22	.802				22	.770			
23		.804			23		.712		
24			.210		24			.254	
25	.759				25	.768			
26	.765				26	.843			
27		.452			27		.402		

Nota. Adaptado de "Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)", de S. Palma, 2005.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS. -

En este capítulo es que la utilización del software SPSS 24 se hace imprescindible para el procesamiento de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos: cuestionario y entrevista. En primer lugar se analizará la variable: nivel de satisfacción laboral, luego se relacionará (comparará) con los indicadores (factores) para determinar posteriormente la diferencia. Incluiré, además la medición del impacto de cada factor con el nivel de satisfacción laboral, y posteriormente se determinó el factor más importante para la satisfacción laboral, tomando en cuenta el servidor. También se comprobó si existieron diferencias que sean significativas por cada Indicador: género, tiempo de servicio y condición laboral. Debo aclarar que en la realización de mi investigación la muestra es la misma que la población, ya que al realizar la verificación por sugerencia del asesor de mi tesis, para que sea representativa la muestra, en este caso debe realizarse a toda la unidad de estudio, esto para que sea confiable, por lo que se presenta en la siguiente Tabla N° 14.

Tabla 14
Muestra Desarrollada por Indicador: Condición Laboral, Género, y Tiempo de Servicio

Unidad de Gestión Educativa Local			
		A	%
Género			
	Femenino	28	34.1%
	Masculino	54	65.9%
	Total	82	100.0%

Tiempo de Servicio			
	De 0 a 15	26	31.7%
	De 15 a 30	35	42.7%
	De 30 a más	21	25.6%
	Total	82	100.0%
Condición Laboral			
	CAS	15	18.30%
	Docente	20	24.39%
	Administrativos	16	19.51%
	Funcionario	20	24.39%
	Practicante	11	13.41%
	Total	82	100.0%

Fuente: elaboración propia

4.1.1. Nivel de Satisfacción Laboral

Se evaluó el puntaje promedio de la variable: Satisfacción laboral y con este dato determinó el nivel de satisfacción laboral de los servidores, según la escala SL-SPC, cuyos resultados lo demuestro en la siguiente Tabla N° 15.

Tabla 15
Nivel de Satisfacción Laboral

UGEL	Muestra	Media	Nivel de Satisfacción Laboral	Desviación típica	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
A	82	102	Promedio	14	98	104

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Comparación de los niveles de satisfacción

En este caso para realizar la relación comparativa, se evaluó la hipótesis H1 y luego se relacionó los niveles de satisfacción laboral. La hipótesis H1 indicó en la verificación, que existe un nivel adecuado de satisfacción laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa

Local de Abancay. Para la evaluación de esta hipótesis se realizó en el SPSS 24, inicialmente la prueba de homogeneidad de varianzas, la cual mostró un estadístico Levene de 0.453 y un nivel de significancia igual a 0.64 (> 0.05), con lo que comprueba la igualdad varianzas. Posteriormente, se hizo una distribución normal dado que el tamaño de cada una es mayor a 22, por lo que se cumplen los supuestos de homocedasticidad y normalidad para utilizar el análisis ANOVA. Al realizar el análisis de ANOVA, se verificó en el estadístico un nivel de significancia de 0.231 ($p > 0.05$), lo que prueba la igualdad de medias, por lo que no se puede rechazar la hipótesis planteada, en ese entender, se acepta.

Seguidamente de estos resultados obtenidos, se puede ver que, a pesar de haber obtenido diferentes niveles de satisfacción laboral, debe tenerse en cuenta que los puntajes medios son muy próximos entre sí, e incluso los intervalos de confianza al 95% se traslapan, lo cual indica que el nivel de satisfacción laboral es igual, y corresponde al nivel de satisfacción Promedio según la “Escala de Opiniones SL-SPC”, esto tomando como referencia la tabla N° 15.

4.1.3. Influencia de los Factores (Indicadores) en la variable: Satisfacción Laboral

Con la finalidad de determinar el impacto de cada uno de los indicadores en la variable: satisfacción laboral, el estadístico calculó el porcentaje del puntaje obtenido en lo que se refiere al puntaje máximo de cada factor; estos datos obtenidos resultantes se ven en la Tabla N°

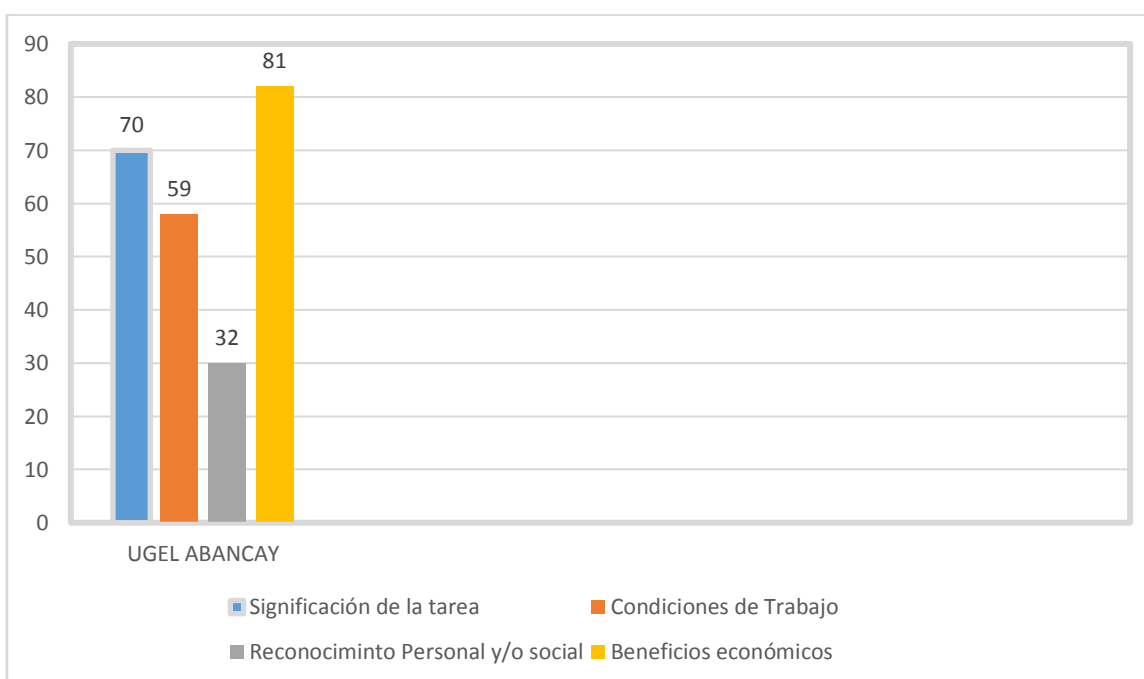
16 el que está acompañado de una gráfica, tal como se ve en la Figura N° 03. Habiendo verificado que el factor: Beneficios Económicos, es el que obtuvo el mayor impacto seguido del otro factor: Significación de la Tarea;

Tabla 16
Porcentaje de Puntaje Máximo por Factores

UGEL	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos
A	70% (34-Satisfecho)	59% (32-Promedio)	32% (18-Promedio)	81% (17-Satisfecho)

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2
Impacto de los Factores en el Nivel de Satisfacción Laboral.



Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Importancia de los Factores según los Servidores

Si se quiere saber el factor más valorado o importante para los servidores, utilizando el estadístico se realizó el análisis de frecuencias, observando que el factor: Significación de la Tarea fue el más valorado

y en contradicción el factor: Beneficios Económicos, fue el menos valorado, tal como lo muestra la Tabla N° 17.

Tabla 17
Valoración de Factores

UGEL Abancay	Factores							
	Significación de la Tarea		Condiciones de Trabajo		Reconocimiento Personal y/o Social		Beneficios Económicos	
	Valoración	Servidores	Valoración	Servidores	Valoración	Servidores	Valoración	Servidores
A	4	43.9%	3	37.8%	2	32.9%	1	39%

Nota. El valor 04 es el más valorado por los servidores; 01 es el menos valorado.

4.1.5. Diferencias por el factor: Condición Laboral, en los resultados de la variable: Satisfacción laboral

En este caso para tomar en cuenta las diferencias por el factor: condición laboral, se evaluó la hipótesis H₂ y posteriormente se analizó la variable: niveles de satisfacción. La hipótesis H₂ indica que se aprecia un nivel medio en la productividad de los servidores de la Unidad de gestión Educativa Local de Abancay. Ahora para la evaluación de la hipótesis, el primero que se hizo fue demostrar la igualdad de varianzas mediante la prueba de homogeneidad de varianzas, pudiéndose apreciar que en algunos casos se acepta la igualdad y en otros no, tal como se muestra en la Tabla N° 18.

Tabla 18
Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis N° 02

UGEL	Factor	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad
A	Significación de Tarea	2.00	3	78	0.12	Sí
	Condiciones de Trabajo	1.56	3	78	0.21	Sí
	Reconocimiento Personal y/o Social	2.88	3	78	0.04	No
	Beneficios Económicos	3.10	3	78	0.03	No

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta lo anterior información, se observó que cinco de las 12 pruebas de hipótesis de homogeneidad de varianzas se rechazan; por lo tanto, no existe homogeneidad de varianzas; de la misma manera, en la Tabla N° 16, se observa que, en algunos casos la muestra por el factor: condición laboral, es de distinto tamaño y muy pequeña. Dando como resultado de que no se cumplan los requerimientos supuestos para un análisis de varianza usual, en ese entender, se decidió realizar la comparación de medias utilizando pruebas robustas. Haciendo caso a autores como Garson (2012) quien sugiere utilizar los estadísticos Welch y Brown-Forsythe, con lo que se obtuvo el siguiente resultado como lo muestra la Tabla N° 19.

Tabla 19

Pruebas Robustas de Igualdad de Medias de la Hipótesis N° 02

UGEL Factor	Prueba	Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.	Se acepta la igualdad
A Significación de Tarea	Welch	5.30	3	36.14	0.00	No
	Brown-Forsythe	7.68	3	76.03	0.00	No
Condiciones de Trabajo	Welch	12.81	3	30.57	0.00	No
	Brown-Forsythe	9.89	3	40.76	0.00	No
Reconocimiento Personal y/o Social	Welch	5.51	3	34.59	0.00	No
	Brown-Forsythe	5.36	3	68.74	0.00	No
Beneficios Económicos	Welch	1.78	3	30.31	0.17	Sí
	Brown-Forsythe	2.04	3	49.50	0.12	Sí

Nota. Distribuidos en F asintóticamente.

Con toda esta información recopilada en la columna “Se acepta la igualdad” de la Tabla N° 19, se comparó los datos resultantes de las pruebas de Welch y Brown-Forsythe para cada factor analizado, con la finalidad de ver si se acepta o no la igualdad de medias para los factores.

Si los resultados de ambas pruebas son iguales y afirmativos, se acepta la igualdad; y si los resultados son iguales y negativos, se rechazará; y si estos son diferentes, no se puede afirmar ni negar la igualdad, tal como lo dice (Garson, 2012). Dado que la hipótesis planteada consiste en probar que no existen diferencias, se desarrolló la Tabla N° 20, donde podemos ver que sí existen diferencias significativas respecto al factor: condición laboral en algunos de sus factores, en otros no existen, o tal vez no se puede concluir que existen diferencias; por lo tanto, se debe de rechazar la hipótesis planteada.

Tabla 20

Diferencias Significativas por el Factor: Condición Laboral en Referencia a Cada Factor

UGEL Abancay	Factores			
	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos
A	Sí	Sí	Sí	No

Nota: Realizado por el investigador utilizando el SPSS 24.

Verificando la existencia de diferencias significativas en la variable: nivel de satisfacción laboral por el factor: condición laboral, y a fin de encontrar las diferencias a un nivel mayor de detalle, se realizó una nueva Tabla N° 21, la cual muestra la variable: nivel de satisfacción laboral por el factor: condición laboral. Al observar la variable: nivel de satisfacción laboral medio, nos conduce a ver que el menor nivel lo obtuvo el personal con condición laboral “Empleado”, cuyo nivel de satisfacción es “Promedio”; y el mayor nivel lo obtuvo el personal con condición laboral: Funcionario, cuyo nivel de satisfacción es “Satisfecho”.

Tabla 21*Nivel de Satisfacción Laboral por Condición Laboral*

UGEL Abancay	Factores						
	Condición Laboral	Muestra	Nivel de Satisfacción Laboral	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o	Beneficios Económicos
A							
CAS	15	Satisfecho (103)	Satisfecho (35)	Promedio (33)	Satisfecho (21)	Promedio (14)	
Docente	20	Promedio (94)	Promedio (32)	Promedio (28)	Promedio (18)	Satisfecho (16)	
Directivo	20	Satisfecho (104)	Satisfecho (34)	Promedio (31)	Satisfecho (21)	Satisfecho (18)	
Administrativo	16	Satisfecho (34)	Promedio (31)	Satisfecho (21)	Satisfecho (18)	Promedio (14)	
Practicante	11	Satisfecho (107)	Satisfecho (36)	Satisfecho (37)	Insatisfecho (17)	Satisfecho (17)	

Fuente: elaboración propia

4.1.6. Diferencias por el factor: Género en los resultados de la variable: Satisfacción laboral

En este caso para ver las diferencias del factor: género, se analizará la variable: niveles de satisfacción, para incrementar la relación de la variable: satisfacción laboral con la variable: nivel de productividad. De los resultados se vio que no existen diferencias significativas por el factor: género respecto al nivel de satisfacción laboral. Para evaluar, primeramente, tuve que demostrar la igualdad de varianzas mediante la prueba de homogeneidad de varianzas, cuyos resultados se muestran en la Tabla N° 22, donde se aprecia que, se acepta la igualdad de varianzas.

Tabla 22*Prueba de Homogeneidad de Varianzas.*

UGEL Abancay	Factor	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad
A						
	1. Significación de Tarea	6.01	1	80	0.02	No
	2. Condiciones de Trabajo	0.02	1	80	0.88	Si

3. Reconocimiento Personal y/o Social	3.88	1	80	0.05	Si
4. Beneficios Económicos	1.21	1	80	0.28	Si

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se decidió realizar la comparación de medias usando pruebas robustas con los estadísticos Welch y Brown-Forsythe, para de esta manera estandarizar el análisis, tal como se hizo en la hipótesis dos, cuyos resultados se muestran en la Tabla N° 23.

Tabla 23
Pruebas Robustas de Igualdad de Medias

UGEL Abancay Factor	Prueba	Estadístico	gl1	gl2	Sig.	Se acepta la igualdad	
A	Significación de Tarea	Welch	1.00	1	71.69	0.32	Si
		Brown-Forsythe	1.00	1	71.69	0.32	Si
	Condiciones de Trabajo	Welch	1.53	1	53.81	0.22	Si
		Brown-Forsythe	1.53	1	53.81	0.22	Si
	Reconocimiento Personal y/o Social	Welch	5.85	1	73.50	0.02	No
		Brown-Forsythe	5.85	1	73.50	0.02	No
	Beneficios Económicos	Welch	0.19	1	48.92	0.66	Si
		Brown-Forsythe	0.19	1	48.92	0.66	Si

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

Tal como se hizo en la hipótesis H2, a función a la información mostrada en la columna “Se acepta la igualdad” de la Tabla N° 23, se comparó los datos resultantes de las pruebas de Welch y Brown-Forsythe para cada factor, a fin de saber si se acepta la igualdad de medias para estos. En el supuesto de que los resultados de ambas pruebas sean afirmativos e iguales, se aceptará la igualdad; si los resultados sean iguales y negativos, se rechazará; y si estos son diferentes, no se podrá afirmar ni negar la igualdad. En ese entender ya que la hipótesis planteada consiste en probar que no existen diferencias, se realizó la Tabla N° 24, donde se observa que en la UGEL Abancay,

existen diferencias significativas en el factor: Reconocimiento Personal y/o Social.

Tabla 24
Diferencias Significativas por Género en Cada Factor

UGEL Abancay	Factores			
	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos
A	No	No	Si	No

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

Del análisis del cuadro se verifica que existen diferencias significativas en la variable: nivel de satisfacción laboral por el factor: género, en ese entender a fin de encontrar las diferencias a un mayor nivel de detalle, se realizó la Tabla N° 25, que nos enseña el nivel de satisfacción laboral por género.

Tabla 25
Nivel de Satisfacción Laboral por Género

UGEL Abancay	Género	Muestra	Factores				
			Nivel de Satisfacción Laboral	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos
A	Femenino	28	Promedio (101)	Satisfecho (35)	Promedio (32)	Satisfecho (21)	Satisfecho (17)
	Masculino	54	Promedio (102)	Satisfecho (35)	Promedio (33)	Promedio (18)	Satisfecho (18)

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

4.1.7. Diferencias por el factor: Tiempo de Servicio en los resultados de la variable: Satisfacción laboral

Además, se realizó las diferencias por el factor: tiempo de servicio donde se analizó los niveles de satisfacción. Seguidamente se determinó que no existen diferencias significativas por el factor: tiempo de servicio

respecto a la variable: nivel de satisfacción laboral en sus factores. En ese entender primero fue demostrar la igualdad de varianzas mediante la prueba de homogeneidad de varianzas, cuyos resultados se puede apreciar en los datos que en algunos casos se acepta la igualdad y en otros no se muestran, tal como se ve en la Tabla N° 26.

Tabla 26
Prueba de Homogeneidad de Varianzas

UGEL	Factor	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad
Abancay						
A	Significación de Tarea	9.72	2	79	0.00	No
	Condiciones de Trabajo	0.42	2	79	0.66	Si
	Reconocimiento Personal y/o Social	2.01	2	79	0.14	Si
	Beneficios Económicos	1.42	2	79	0.25	Si

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

A partir de toda la información desarrollada por el estadístico en la Tabla N° 26, se verifica que tres de las 12 pruebas de hipótesis de homogeneidad de varianzas se rechazan; por lo tanto, no existe homogeneidad de varianzas; en ese entender, en la Tabla N° 14 se puede ver que en algunos casos la muestra del factor: tiempo de servicio, es de distinto tamaño y minúscula. Esto quiere decir que no se pueden cumplir los supuestos requeridos para un análisis de varianza usual, en ese entender, se decidió con realizar la prueba estadística de la comparación de medias utilizando pruebas robustas. Tomando la sugerencia de Garson (2012) al utilizar los estadísticos Welch y Brown-Forsythe, cuyos datos se ven en la Tabla N° 27.

Tabla 27
Pruebas Robustas de Igualdad de Medias

UGEL Abancay Factor	Prueba	Estadístico	gl1	gl ²	Sig.	Se acepta la igualdad	
A	Significación de Tarea	Welch	2.65	2	47.27	0.08	Si
		Brown-Forsythe	3.51	2	69.44	0.04	No
Condiciones de Trabajo	Welch	3.22	2	49.13	0.05	Si	
	Brown-Forsythe	3.12	2	75.52	0.05	Si	
Reconocimiento Personal y/o Social	Welch	11.44	2	46.31	0.00	No	
	Brown-Forsythe	9.04	2	60.96	0.00	No	
Beneficios Económicos	Welch	2.78	2	45.25	0.07	Si	
	Brown-Forsythe	2.50	2	66.21	0.09	Si	

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

De la verificación realizada con el estadístico SPSS 24, se tiene que en las hipótesis planteadas H1 y H2, a partir de la información de la última columna mostrada donde dice: “Se acepta la igualdad” de la Tabla N° 27, se realiza la comparación de los resultados realizada en el estadístico verificado con el estadístico de pruebas de Welch y Brown-Forsythe para cada factor, a fin de conocer si se acepta la igualdad de medias para estos. Se observa que sólo existen diferencias significativas en el factor: “Reconocimiento Personal y/o Social”, por lo que se rechaza la hipótesis planteada, en la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay, por lo que, se elaboró la Tabla N° 28, demostrando lo comentado.

Tabla 28
Diferencias Significativas por Tiempo de Servicio en cada Factor

UGEL	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos
A	I	No	Sí	No

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

Al realizar el estadístico se tiene que: existen diferencias

significativas en el nivel de “satisfacción laboral por tiempo de servicio”, por lo que para representar mejor se elaboró el cuadro que se encuentra en la Tabla N° 29, que muestra el nivel de “satisfacción laboral por tiempo de servicio”, a nivel general y por factores. Se encontró que los grupos, cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años, tienen el menor nivel de satisfacción laboral.

Tabla 29

Nivel de Satisfacción Laboral por Tiempo de Servicio

UGEL Abancay Tiempo de Servicio	Factores					
	Muestra	Nivel de Satisfacción Laboral	Significació n de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimien to Personal y/o Social	Beneficios Económicos
A						
De 0 a 15	26	Satisfecho (104)	Satisfecho (35)	Promedio (32)	Satisfecho (21)	Satisfecho (17)
De 15 a 30	35	Satisfecho (116)	Satisfecho (39)	Satisfecho (38)	Insatisfecho (17)	Satisfecho (32)
De 30 a más	21	Satisfecho (106)	Satisfecho (36)	Satisfecho (35)	Insatisfecho (17)	Satisfecho (18)

Nota. Realizado por el investigador, utilizando el SPSS 24.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

Primero.- En esta tesis se determinó la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad de los servidores de la unidad de gestión educativa local de Abancay porque existen marcos jurídicos y administrativos comunes, dicho esto por ser una institución desconcentrada; por otro lado es importante destacar que los factores de la satisfacción laboral alcanzan datos por encima del promedio como son beneficios económicos (81%), significación de la tarea (70%), condiciones de trabajo (59%) y reconocimiento personal y/o social (32%) los cuales garantizan la mejora significativa de los procesos de gestión por parte de los trabajadores de la UGEL Abancay; logrando así tener una buena productividad laboral.

Segundo.- En esta tesis se identificó el nivel de satisfacción laboral que se presenta en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay donde 18 trabajadores que representan el 32% en relación al factor reconocimiento personal y/o social afirman que no reciben el reconocimiento esperado de parte de las autoridades de la institución, además 11 trabajadores muestran su disconformidad por la condición de contrato CAS; Así mismo los factores que alcanzaron mayores puntajes fueron significancia en la tarea laboral y los beneficios económicos alcanzando porcentaje de 70% y 81% respectivamente los cuales nos indica que los trabajadores tienen una buena disposición al trabajo y del mismo

modo están conformes con los ingresos percibidos, observando un deslize entre los trabajadores con condición de empelado y los de condición de funcionario.

Tercero.- En esta tesis se determinó el nivel de productividad de los servidores de la unidad de gestión educativa local de Abancay es buena puesto que 40 trabajadores están dentro de la condición funcionario que representan el 48.78% del total de la muestra; así mismo 16 trabajadores administrativos nombrados que representan un 19.51% quienes tienen un vínculo con la institución fuerte y conocen el trabajo específico de cada área; por otro lado 11 trabajadores tiene la condición de practicantes remunerados los cuales muestran en todo momento pro actividad, dinamicidad y compromiso con sus labores dentro de la institución.

5.2. RECOMENDACIONES. –

Primero. - Se recomienda al jefe de personal de la UGEL Abancay tomar en cuenta estos datos estadísticos que se han obtenido luego de evaluar la incidencia de la satisfacción laboral en la productividad de los servidores de la unidad de gestión educativa local de Abancay para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y poder seguir aportando con la gestión de la calidad de la educación Abanquina y Apurimeña.

Segundo. - Del mismo modo hacemos incidencia en el factor recurso humano, puesto que es el más importante de toda actividad o institución, ver mecanismos para mejorar las condiciones laborales de los contratados y así

poder garantizar sus derechos y poder exigir mayor productividad por parte de ellos y no descuidar a los trabajadores nombrados, implantando políticas de reconocimiento motivación por sus logros en beneficio de la institución.

Tercero. - Para lograr mejores indicadores de productividad en los trabajadores de la UGEL Abancay, es necesario tener en cuenta que las acciones que se emprendan deben siempre estar dentro del marco normativo laboral vigente para garantizar los derechos de los trabajadores y exigir sus deberes para beneficio del público usuario.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, D., Bolaños, M. R., Campos, M., Cerveleyn, J., Eddowes, J., & Ramírez, L. (1994, mayo). Satisfacción Laboral en un grupo de trabajadores de una empresa pública. *Cuadernos de Psicología*, 2, 77-134.
- Álvarez, D. (1996). Satisfacción Laboral en docentes: el caso de la Universidad de Lima (Tesis de maestría, Universidad de Lima, Lima, Perú).
- Alva y Juarez. Tesis para optar el título de licenciado en administración titulado: "Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014". Universidad Privada Antenor Orrego. Facultad de ciencias económicas. Escuela profesional de administración.
- Anaya, D., & Suárez, J.M. (2004). La Escala de Satisfacción Laboral Versión para Orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la Satisfacción Laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 22(2). 519-534.
- Aranaz, J., & Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo hospital*, 52, 63-66.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Argentina: Cengage Learning.
- Bain, R. (2003), *La productividad*. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

- Berry, M., & Morris, M. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. Documento presentado a la Academy of Human Resources Development Research Conference, Panama City. Recuperado de: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=ED501235>
- Chiang, M. M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 19(2), 21-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29918523003>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Universum*, 23(2), 66-85. doi: 10.4067/S0718-23762008000200004
- Chiang, M. (2004). Relación Entre Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios. Recuperado de http://www.cibernetia.com/tesis_es/CIENCIAS_ECONOMICAS/ORGANIZACION_Y_GESTION_DE_EMPRESAS/GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS/1.
- Chiavenato, I. (2004), *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill. 7ma. Edición. Colombia.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill.
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*,

Título IV, De la Estructura del Estado.

Dawes, R. (2009). Theory of work adjustment. Recuperado de http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf

Decreto Legislativo N° 1057. Decreto Legislativo que regula el régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios. Presidencia del Consejo de Ministros (2008).

Durán, M.A., Extremera, N., & Rey, L. (2001). Burnout en profesionales de la enseñanza: un estudio en educación primaria, secundaria y superior. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 17, 45-62.

Fernández, M. I., Villagrasa, J. R., Gamo, M. F., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, M. V., & Andradas, V. (1995, Noviembre). Estudio de la Satisfacción Laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 69(6), 487-497. Recuperado de http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/V OL69/69_6_487.pdf

Fuentes, N (2012) "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango(Tesis para obtener el Título de Licenciada en Psicología Industrial) Universidad Rafael Landívar, Guatemala Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Gaither, N. y Frazier, G. (2000), Administración de producción y operaciones. México International Thomson Editores.

Garson, D. (2012). Topics in Multivariate Analysis. Recuperado de

<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>

Gómez, C. A., Incio, O. W., & O'Donnell, G. (2011). Nivel de Satisfacción Laboral en banca comercial: un caso aplicado (Tesis de maestría, Centrum Católica, Lima, Perú).

Guerrero, E. G. (2005). La Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos de una universidad no estatal de acuerdo a la escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú).

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. (5a ed.) México: McGraw-Hill.

Locke, E. (1968). What is job satisfactory? Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=E D023138

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. (11a ed.). México D.F., México: Mamani, H. L. (2008). Análisis de los factores motores y de higiene de la Satisfacción Laboral en docentes del Instituto Superior Tecnológico Público "María Rosario Araoz Pinto" de Lima Metropolitana (Tesis de Maestría, Universidad de Lima, Lima, Perú).

- Kootz, H, y Wehrich, H. (1998) Administración 11^a. Edición. México: McGraw-Hill.
- Martínez De Ita, María Eugenia. El concepto de productividad en el análisis Económico. Red de Estudios de la Economía Mundial. México. Disponible: <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>
- Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos, S.A. McGrawHill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 5^a. Edición.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. Recuperado de http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Newstron, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (13a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Quintero; J (2007); Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
- Robbins, S. (1999), Comportamiento Organizacional. 8va edición. México Prentice Hall
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2008). Clima y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena (CEPA). Facultad de Psicología de la

Universidad de Talca, Centro de Psicología Aplicada. Recuperado de
http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf

Rodríguez, A., Zarco, V., & González J. M. (2009). *Psicología del Trabajo*.
Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).

Rojas, M. L., Zapata, J. A., & Grisales, H. (2009). Síndrome de burnout y
Satisfacción Laboral en docentes de una institución de educación
superior, Medellín, 2008. *Red de Revistas Científicas de América
Latina, el Caribe, España y Portugal*, 27(2), 198-210. Recuperado de
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/120/12011791011.pdf>

SCHROEDER Roger G. (2002). *Administración de operaciones*. (2ª. Edición
McGraw Hill Interamericana de México S.A.).

ANEXO A

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA “ESCALA DE OPINIONES SL- SPC”

Por el presente documento acepto desarrollar y colaborar en forma voluntaria con la realización de la investigación, realizada por el estudiante Willingthon Ortiz Reynoso, egresado de la Escuela Profesional de Derecho de la Universidad Tecnológica de los Andes, a fin de que desarrolle su tesis para que opte al Título Profesional de Abogado.

Por lo tanto, me ha informado del objetivo principal que es el de medir el nivel de Satisfacción Laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de la ciudad de Abancay y de los demás indicadores que lo integran, además que busca una mejora en la atención de los usuarios que vienen hacia esta institución importante. Además, del tiempo que tengo para desarrollar el instrumento alcanzado para responder que será de aproximadamente quince minutos.

También se me informó que el instrumento que se me ha proporcionado por su tipo es totalmente anónimo, por lo tanto, confidencial y que no será usado para otro propósito cualquiera sin que previamente se me comunique o consienta.

Nombre del participante
del participante

Firma

Fecha

Agradezco anticipadamente por su apoyo.

ANEXO B

ESCALA DE OPINIONES SL-SPC

Esta encuesta ha sido con el único objetivo de desarrollar la investigación ver el nivel de satisfacción laboral de los servidores de la UGEL de la ciudad de Abancay. Agradezco a Usted por brindarme la información solicitada con la mayor claridad y sinceridad posible. Aclarando su carácter anónimo de este instrumento.

INSTRUCCIONES. Por favor marcar con una X la alternativa que se ajuste a su criterio.

Condición:

Servidor Nombrado ()
 Servidor Contratado ()
 Funcionario de Confianza ()
 Funcionario de Carrera ()
 Practicante ()

Régimen Laboral

D. Leg. 276 ()
 D. Leg. N° 728 ()
 D. CAS ()
 Otros:.....

El desarrollo de este instrumento presenta indicadores que van a fortalecer mi estudio sobre la satisfacción laboral de los servidores en la actividad que desarrollan. Agradeciéndole anticipadamente por la veracidad de sus respuestas, esperando que expresen un punto de vista que ayude a mejorar la atención.

TOTAL ACUERDO TA
 DE ACUERDO A
 INDECISO I
 EN DESACUERDO D
 TOTAL DESACUERDO TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución de la infraestructura del ambiente donde laboro es adecuada para mi trabajo.					
2. La remuneración que percibo no es acorde al trabajo que realizo.					
3. Siento que la labor que desarrollo es justa.					
4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5. Siento que me maltratan en la Institución donde laboro.					
6. Me siento útil con la labor que realizo.					
7. El ambiente donde trabajo es confortable.					
8. Me siento explotado en mi trabajo.					
9. Cuando no hay personas que aportan en mi trabajo, prefiero alejarme.					
10. La UGEL Abancay, cumple con la normatividad laboral en capacitación para a su personal para que puedan asumir nuevas responsabilidades.					
11. Me siento incómodo con el horario de trabajo.					
12. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
13. El laborar con Jefe inmediato mejora el trabajo que desarrollo.					
14. La ambientación de mi oficina de trabajo es incomparable.					

15. Mi labor cubre mi rentabilidad económica.					
16. El horario de labor diaria es incómodo.					
17. Me da satisfacción los resultados de mi labor diaria.					
18. Desarrollarme en compañía de otros compañeros me incomoda.					
19. En mi oficina donde trabajo me siento cómodo(a).					
20. Mis labores diarias me reconfortan en mi persona.					
21. Me atrae la labor que realizo diariamente					
22. Existen la comodidad para desarrollarme en mis labores diarias.					
23. La institución se acomoda a los cambios de la globalización (economía, mercado, tecnología etc.).					
24. Me incomoda que estorben mi trabajo para evitar pagarme las horas extras.					
25. Realizando mis labores me siento bien.					
26. Mi Director reconoce mi esfuerzo en el trabajo					
27. Estoy capacitado para participar en forma activa en el reconocimiento de los errores en la mejora del servicio					

Según su percepción, ordene los siguientes factores por orden de importancia, considerando 4 como el más importante y 1 al menos importante.

Significación de la tarea	
Condiciones de Trabajo	
Reconocimiento Personal y/o Social	
Beneficios Económicos	

APÉNDICE C

MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TITULO: SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS SERVIDORES DE LA UGEL ABANCAY 2017

Autor (a) : Wilingthon Ortiz Reynoso.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	Operacionalización	INDICADORES	METODOLOGIA
<u>PROBLEMA GENERAL</u> ¿Cómo incide la Satisfacción Laboral en la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay?	<u>OBJETIVO GENERAL</u> Determinar la incidencia de la Satisfacción Laboral en la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.	<u>HIPOTESIS GENERAL</u> La influencia de la Satisfacción laboral mejora significativamente la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.	<u>VARIABLE 1</u> Satisfacción Laboral	Reto en el Trabajo Sistema de Recompensas Justas Condiciones favorables de trabajo	Oportunidad de usar sus habilidades Variedad de tareas Libertad Retroalimentación de cómo se están desempeñando Desempeño Beneficios Esfuerzo Sistema de salarios Políticas de ascensos Reconocimientos Incentivos Gratificaciones Bienestar personal Seguridad laboral Permanencia en el trabajo Colegas que brinden apoyo Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo	Tipo: No experimental Diseño: Correlacional Población: Los Trabajadores de la UGEL – ABANCAY. Muestra: Muestreo no probabilístico, técnica de muestreo por cuotas, en los trabajadores de la UGEL Abancay.
<u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u> ¿Cuál es el nivel de Satisfacción Laboral que	<u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u> Identificar el nivel de Satisfacción Laboral que se	<u>HIPOTESIS ESPECIFICAS</u> Existe un Nivel de	<u>VARIABLE 2</u> Productividad	Recurso Humano	Competencias Participación Trabajo en equipo Cultura Organizacional Liderazgo	

<p>se presenta en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay?</p> <p>¿Cuál es el nivel de Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay?</p>	<p>presenta en los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.</p> <p>Determinar el nivel de Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.</p>	<p>Satisfacción Laboral de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.</p> <p>Se aprecia un Nivel Medio de la Productividad de los servidores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay.</p>		<p>Recursos naturales</p>	<p>Capacidad técnica Educación Formación profesional Salud Actitudes Motivaciones Perfeccionamiento profesional</p>	
				<p>Uso eficiente de Recursos</p>	<p>Modernidad Tecnología Capacitación</p>	

