

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



“NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DEL CENTRO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL ESTUDIANTE (CASE) PRESENCIAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ PERIODO 2017”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

VILLALOBOS MIRANDA, LIZ FABIOLA

Villa El Salvador

2018

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres,
por haberme dado todo el apoyo que ha estado
en sus manos y creer en mí a pesar de todo.

A mis hermanas, por su incomparable cariño y
también por la confianza que depositaron en mí.

Y, al amor de mi vida, por animarme siempre.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios, por darme las fuerzas y permitirme llegar hasta aquí.

A mi asesor, por guiarme y orientarme para que el trabajo salga bien.

Al personal del CASE de la Universidad Tecnológica del Perú, por su colaboración con esta
investigación.

A mi familia, por estar siempre pendiente de mí.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Descripción de la realidad problemática	10
Justificación del problema.....	13
Delimitación del proyecto	14
Teórica.....	14
Temporal.	14
Espacial.	15
Formulación del problema	15
Problema general.....	15
Problemas específicos.	15
Objetivos	16
Objetivo General.	16
Objetivos específicos.	16
CAPITULO II MARCO TEORICO	17
Antecedentes de la investigación	17
Antecedentes nacionales.	17

Antecedentes internacionales.....	22
Bases teóricas.....	25
Definición sobre Satisfacción Laboral.....	25
Modelos teóricos sobre la satisfacción laboral.....	26
Factores asociados a la Satisfacción Laboral.....	38
Resultados de la Satisfacción laboral.....	40
Insatisfacción.....	43
Conceptos.....	43
Causas de la insatisfacción.....	43
Consecuencias de la insatisfacción.....	44
Definición de términos básicos.....	45
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA.....	49
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	65

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Maslow	29
Figura 2 Teoría de la Motivación - Higiene.....	32
Figura 3 Aplicación del modelo de las expectativas.....	37

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional pretende determinar el nivel de satisfacción laboral en el área del Centro de Atención y Servicio al Estudiante (CASE) presencial de la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima centro para el periodo 2017. Esta universidad privada, con nombre jurídico: UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL PERU S.A.C. O UTP S.A.C. y número de RUC: 20462509236, forma parte del grupo Intercorp. Tiene como autoridades a:

Graciela Risco de Domínguez (Rectora)

Beatriz Zakimi Miyasato (Viverrectora académica)

Jonathan Golergant Niego (Director general)

Mónica Jacobs Martínez (Directora adjunta Vicerrectorado académico)

Con respecto al área en específico, el CASE de la sede Lima centro, tiene 15 asesores en total, distribuidos en las cinco oficinas que conforman dicha sede. Las oficinas del CASE están ubicadas en:

Av. Petit Thouars 385

Av. Arequipa 265

Esquina Av. 28 de Julio con Av. Petit Thouars

Av. Arequipa cuadra 6 (Torre Pacífico)

Av. Guzmán blanco 280

Para conocer y comprender el trabajo del área asesora, describiremos las funciones que realiza un asesor, las cuales son las siguientes:

- Atención y orientación de alumnos y padres de familia.
- Gestión de reincorporaciones y cambios de carrera.
- Atención de Retiros del periodo lectivo y de asignaturas.
- Elaboración de constancias varias.
- Atención de solicitudes registradas en el Portal del CASE.
- Otras actividades que su jefe inmediato designe.

Además, con este estudio se podrá precisar cuáles son los factores que podrían estar afectando de manera negativa la satisfacción en los asesores del área del CASE y, a la misma vez, identificar en que puntos la empresa está favoreciéndolos. Por otro lado, se va poder saber la percepción de los colaboradores con respecto a la organización, lo cual es muy importante, ya que eso tiene que ver mucho con su satisfacción laboral.

Esta investigación consta de tres capítulos que exponen y describen cada una de las partes que conforman este trabajo de investigación. A continuación, se detalla cada uno de los capítulos.

En el primer capítulo, titulado Planteamiento del problema, se conocerá acerca de la realidad problemática que hay en dicha área de la organización, se presenta la justificación del problema, lo cual muestra las razones que motivaron este trabajo, seguido de la delimitación del proyecto, el problema y los objetivos.

En el segundo capítulo, que lleva por título Marco teórico, se encuentran los antecedentes, en donde se ven hechos y resultados relevantes de investigaciones pasadas,

pero con similares características al del presente trabajo, las bases teóricas, en donde se explican las teorías que sustentan este trabajo y, también está la definición de términos básicos de la presente investigación.

En el tercer capítulo, llamado Desarrollo del objetivo de trabajo de suficiencia, se exponen detalladamente cada uno de los objetivos presentados al inicio del trabajo y se contrasta la realidad detallada con la teoría mostrada en el respectivo capítulo. Por último, se tienen las conclusiones y recomendaciones del trabajo, las cuales se pueden tener en cuenta para mejoras en el área o futuras investigaciones a realizar por investigadores y comunidad universitaria interesada en el tema.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción de la realidad problemática

Actualmente, la insatisfacción en el trabajo es un hecho preocupante para muchas organizaciones y sus gerentes, pues, esto puede contribuir de manera negativa en la reputación de la empresa y, como consecuencia, puede crear una mala imagen para la organización, causando malestar en el cliente y generar la pérdida de algunos de ellos.

Hoy en día, las empresas buscan personas que se sientan identificadas con su centro de labores, pues, de esta forma, los empleados trabajan mejor, suelen ser más productivos, fidelizan y crean una mejor relación con el cliente. Para lograrlo, las organizaciones buscan motivar a sus colaboradores y satisfacerlos y, para esto, se debe conocer el sentir y la percepción de cada uno de ellos frente a la organización donde trabajan.

En el presente trabajo de investigación, se tiene como objeto de estudio el área del Centro de Atención y Servicio al Estudiante (CASE) presencial de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) sede Lima Centro.

Si analizamos la forma en que se ejecutan las funciones, se observa que hay situaciones en donde los trabajadores se sienten molestos e incómodos porque existe un entrapamiento en lo que respecta a la información solicitada y existe poco apoyo de las distintas áreas para brindar un servicio de calidad al cliente. Al respecto, se puede asegurar que hay situaciones de inconformidad en lo que se refiere a las alternativas de solución poco acertadas de los principales problemas que suceden, tales como; como la solicitud de cambios de notas o cambios de aulas esta última situación se presenta inclusive el mismo día del desarrollo de la clase. Esto ocasiona malestar e indignación en el alumnado y en el personal de servicio, pues es el asesor del CASE, quien tiene que hacer frente buscando solucionar como puede este impase, generando pérdidas de tiempo para el desarrollo completo y puntual de las clases y haciendo frente a reclamos de la forma que pueden.

Algunas veces, este malestar de alumnos se contagia a los asesores y provoca que atiendan de una mala manera a los estudiantes que siguen en la cola de atención al público. Los estudiantes, como clientes de la universidad, se sienten incómodos por el mal trato recibido y por las demoras generadas. Ha pasado que los alumnos, para evitar situaciones similares, se van al CASE del otro edificio, para no pasar nuevamente por este tipo de problema o de lo contrario, se van a otro CASE, pero para quejarse de la mala atención recibida. También se ha podido observar que, algunos asesores no

brindan la información completa del proceso de matrícula o del tema que se le ha consultado. Esta situación se da: primero, por el hecho de que no manejan la información o desconocimiento y, segundo, por cansancio y aburrimiento de estar repitiendo una y otra vez lo mismo a cada estudiante que viene a pedir orientación. Este escenario se da principalmente en época de matrícula, en donde los estudiantes, frecuentemente de los primeros ciclos, se acercan a consultar cómo se lleva a cabo el proceso de matrícula, las preguntas más frecuentes están vinculadas a las fechas tienen que pagar, el cuándo elección de horarios, fechas de rectificación de matrículas, proceso de traslado y entre otras dudas. Y, al no brindarles la información completa, tarde o temprano, los alumnos vuelven incómodos a reclamar que por falta de información se han visto perjudicados.

Otro aspecto observado en esta investigación es que algunos de los asesores se sienten algo afectados con la presencia de alguno de sus jefes porque se sienten observados y fiscalizados. Es por ello que se quiere saber es cuál es la apreciación que tienen los colaboradores respecto a su centro de labores, a las actividades diarias que realizan, a sus compañeros y a todo lo que influya en su comodidad y gusto en el trabajo. Se desea conocer que tan satisfechos se encuentran los trabajadores sobre estos aspectos, primero en forma general y luego de forma más detallada, para así conocer la realidad de los diversos factores que influyen en la satisfacción laboral.

Ello permitirá conocer mejor la situación de satisfacción laboral que se vive en el CASE de la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima centro, para lograrlo en este estudio se va a considerar cuatro factores:

- Funciones

- Condiciones de trabajo
- Reconocimiento personal/social
- Beneficios económicos.

Estos factores ayudaran a conocer y comprender en que aspecto los trabajadores se sienten más a gusto, más contentos y, por ende, que factor hace que ellos trabajen mejor. De igual forma, esta investigación ayuda a conocer que hechos o acciones provenientes de la entidad no satisfacen del todo a los colaboradores.

Es así, que se puede obtener información realmente valiosa respecto al sentir y a lo que perciben los asesores del área en cuestión y, por consiguiente, identificar problemas actuales y/o futuros que puedan afectar al área, a la empresa y a ellos mismos. Con esto, se va a poder establecer medidas de solución y mejoramiento de condiciones de trabajo para que los trabajadores, la organización y el área progresen y prosperen con el pasar de los años.

Justificación del problema

El presente informe se justifica porque está orientado a describir el nivel de satisfacción laboral en el área del Centro de Atención y Servicio al Estudiante (CASE) presencial de la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro y poder determinar qué tan satisfechos y contentos se encuentran los colaboradores.

Se debe tener en cuenta que si una organización no cuenta con un personal satisfecho estará en desventaja frente a otras instituciones que, a diferencia, si cuentan con ello, ya que un personal satisfecho va a poder brindar una mejor calidad de servicios

y satisfacer a sus clientes, lo cual es conveniente para la retención y fidelización de los mismos.

Esta investigación pretende beneficiar a la organización y al área estudiada, ya que se conocerán los factores que influyen de manera negativa y positiva en la satisfacción laboral, y se podrá trabajar con estos resultados de manera más directa.

Es por ello que este trabajo es importante, ya que los resultados podrán ayudar a los jefes y coordinadores del área a conocer en que se está fallando. Y de esta forma, realizar procesos de corrección de errores y buscar implementar programas para mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores o mejorar en el ámbito que se requiera.

De igual modo, las recomendaciones que se presentan en este trabajo de investigación, podrán ser de gran utilidad para futuras investigaciones y planes de gestión de esta entidad.

Delimitación del proyecto

Teórica.

Se tomaron las teorías relacionadas con la variable del nivel de satisfacción laboral y con sus variantes.

Temporal.

Este trabajo de investigación corresponde al periodo 2017.

Espacial.

La investigación tomó lugar en la Universidad Tecnológica del Perú, en la sede Lima Centro, en Cercado de Lima, Perú.

Formulación del problema

Problema general.

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?

Problemas específicos.

¿Cómo son los beneficios económicos en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?

¿Cómo es el reconocimiento personal y/o social en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?

¿Cómo son las funciones en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?

¿Cómo son las condiciones de trabajo en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?

Objetivos

Objetivo General.

Determinar el nivel de satisfacción laboral en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro.

Objetivos específicos.

Describir los beneficios económicos en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro

Distinguir el reconocimiento personal y/o social en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro.

Definir las funciones en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro

Identificar las condiciones de trabajo en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la investigación

Antecedentes nacionales.

En el año 2012, Alfaro Salazar, R. Leyton Girón, S. Meza Solano, A. y Sáenz Torres, I., en su tesis titulada : Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, para la obtención del grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, concluyeron que respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo

percibido. En cuanto a la importancia de factores, se encontró que el factor Significación de tareas fue el más importante, lo cual indicaría que los trabajadores tienen buena disposición para el trabajo (retribuciones intrínsecas). Por otro lado, el factor Beneficios económicos (retribuciones extrínsecas) fue el de menor importancia, pero con altos porcentajes en el nivel de satisfacción laboral. Por último, el factor Reconocimiento Personal y/o Social a nivel general y de las variables, presenta el menor nivel: que es Insatisfecho, con mayor frecuencia que los otros factores.

En el año 2013, Marquina, C., en su tesis titulada: Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de lima, 2011, para optar el título profesional de psicólogo, otorgado por la Universidad Peruana Unión, llegó a la conclusión que, los empleados de esta Institución poseen 48.7% de puntaje máximo global en la escala de Satisfacción Laboral, por lo que se encuentran en el rango de medianamente satisfechos. Estas personas, según Palma (2005) tienen una actitud neutra hacia su propio trabajo; lo cual significa que son empleados que se desempeñan normalmente sin brindar esfuerzo extra o iniciativa a la actividad que realizan, haciendo sólo lo necesario para cumplir los requerimientos del día de la jornada laboral. De otro lado, es preocupante el alto nivel de insatisfacción laboral que existe en la institución: el 51.3% se encuentran insatisfechos (39.7% Insatisfechos y 11.6% Altamente Insatisfechos); siendo altamente crítico también que, en la población estudiada no se encuentren personas Satisfechas ni Altamente Satisfechas, las cuales son representadas por un temible 0%.

En el año 2015, Pacheco Santillán, Alicia, en su tesis titulada: Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la municipalidad

de Pataz, para obtener el grado de Licenciada en Trabajo Social, otorgado por la Universidad Nacional de Trujillo, llegó a la conclusión de que la satisfacción laboral de los trabajadores repercute en el desempeño de tareas. También hace mención a la relación que hay entre los colaboradores y su jefe; la cual es de respeto y total comodidad. Por último, los trabajadores pueden dar algo más sin recibir nada a cambio ya que ellos reciben el reconocimiento de sus compañeros de trabajo.

En el año 2015, Pérez Tenazoa, N. y Rivera Cardozo, P., en su tesis titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2013, para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Empresarial, otorgado por la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, concluyeron que la dimensión de Involucramiento Laboral significa que el colaborador se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y creyendo en la mejora de los formas de trabajo. En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, percibe que la calidad de supervisión por parte de los superiores se encuentra en un buen nivel; el cual es favorable con los resultados esperados; creen en sus colaboradores y delegan funciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa. En cuanto a la dimensión de Comunicación, se percibe fluidez, rapidez y velocidad en la cadena de valor de los procedimientos organizacionales. Pueden hacer mención de sus necesidades. Tienen acceso a la retroalimentación de sus competencias en el desarrollo de las tareas. En las Condiciones laborales, lo perciben con una buena infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los puestos en donde se encuentran. En la dimensión, que es la Autorrealización, los trabajadores perciben que su centro de labores favorece su desarrollo personal y profesional.

En el año 2015, Zelada, V., en su trabajo de investigación titulado: Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014, para obtener el grado de especialista en Enfermería en Salud Pública, Otorgado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegó a la conclusión que, en cuanto al nivel de nivel de satisfacción laboral del personal asistencial en la dimensión condiciones físicas y materiales, el mayor porcentaje de trabajadores tiene una alta satisfacción que está dado porque el trabajo en el servicio está bien organizado y el trabajador siente que puede desarrollar sus habilidades con libertad en el centro laboral. Asimismo, se encontró que el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial en la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, es alto ya que el personal asistencial expresa que la remuneración que percibe es adecuada en relación al trabajo que realiza. En cuanto al nivel de satisfacción laboral del personal asistencial según la dimensión de desempeño de tareas del personal asistencial, el mayor porcentaje expresa que es baja ya que el personal expresa que la institución no proporciona los recursos necesarios, las herramientas e instrumentos son insuficientes lo cual no permite tener un buen desempeño en el puesto de trabajo, seguido de un porcentaje considerable de alto que está dada porque se siente satisfecho en su trabajo.

En el año 2016, García, J. y Zúñiga, R., en su tesis para obtener el grado de Maestro en Evaluación y Acreditación de la Calidad de Instituciones Educativas, otorgado por la Universidad Marcelino Champagnat, llegaron a la conclusión que, no necesariamente la mayor o menor satisfacción laboral está relacionada con la actitud positiva o negativa hacia el trabajo y un posterior comportamiento, sin embargo es muy probable que tenga un grado considerable de influencia sobre lo cual habría que tomarse

acciones preventivas.

En el año 2016, Medina Rojas, C. y Zanoni Mejía, K., en su trabajo de investigación titulado: Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín, para la obtención del título profesional de Psicóloga, otorgado por la Universidad Peruana Unión, concluyeron que la satisfacción laboral es explicada, en su mayor porcentaje, por la dimensión de involucramiento laboral; seguida por el grado de comunicación; seguida por la autorrealización y; finalmente, se encuentran las condiciones laborales.

En el año 2016, Campos, R., en su trabajo titulado: Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo, 2016, para obtener el grado de Licenciado en psicología, otorgado por Universidad privada Juan mejía Baca, llegó a la conclusión que, al identificar los principales factores de la satisfacción laboral, el 38% de trabajadores se encuentran satisfechos en relación a los beneficios económicos, el 50% están insatisfechos en la significación de la tarea, al respecto el 62% se encuentran insatisfechos en condiciones de trabajo y en 74% de trabajadores manifestaron estar insatisfechos en reconocimiento personal y/o social.

En el año 2017, Rios Rios, René, en su tesis titulada: Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015, para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública, otorgado por la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, llegó a la conclusión de que los aspectos que sobresalieron con relación a la satisfacción laboral, fueron la relaciones sociales, entre trabajadores y trabajador-jefatura; además, de la realización

personal como satisfacción al desarrollar sus facultades y capacidades. Esto debe merecer el reforzamiento del caso la influencia para sobrellevar de factores negativos, como el estrés, que puedan perturbar el adecuado cumplimiento de tareas.

Antecedentes internacionales.

En el año 2010, Hinojosa, Claudio, en su tesis titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses, para la obtención del grado de Doctor en Gestión y Políticas Educativas, otorgado por la Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile, concluyó que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a éste, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar. La satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada.

En el año 2011, Hannoun, Georgina, en su trabajo de investigación titulado: Satisfacción Laboral, para obtener el grado de Licenciada en Administración, otorgado por la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, se concluyó que los trabajadores, en el único aspecto en el cual no muestran una gran satisfacción es, en lo relacionado con el salario que perciben respecto de las tareas que llevan a cabo en sus puestos de trabajo. Una de las principales causas de esto puede ser en el caso de los cajeros, que requieren un alto nivel de responsabilidad para realizar las tareas en su puesto y el salario no posee una relación adecuada con las mismas. Esto genera, junto con las pocas posibilidades de ascenso en la sede, que los mismos se encuentren

insatisfechos en estos factores. Estos afectan de manera negativa a los empleados, pudiendo llegar a generar un deseo de abandonar el trabajo, de cambiarlo por otro o simplemente de llevar las tareas con desgano afectando el servicio que se le brinda al cliente. En cuanto a las dimensiones de Paga y Oportunidades de ascensos son dimensiones en las cuales los empleados no sienten satisfacción total. Por otra parte, se encuentran las dimensiones del Trabajo, los jefes y colaboradores. En dichas dimensiones sí se sienten satisfechos debido a que el trabajo que realizan lo encuentran interesante y que, el mismo, posee un grado de responsabilidad bastante importante. Además, los jefes muestran mucho interés por ellos y sus necesidades; y en cuanto a los compañeros, existe un buen ambiente de trabajo y de colaboración entre los mismos.

En el año 2012, Fuentes, Silvia, en su trabajo de investigación titulado: "Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad" (estudio realizado en la Delegación de recursos humanos del organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango, para obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, otorgado por la Universidad Rafael Landívar, se concluyó 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. También se llegó a la conclusión 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.

En el año 2012, García Sanz, Virginia, en su trabajo de investigación titulado: "La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables, para obtener el título de

Licenciada en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, otorgado por la Universidad de Valladolid, Valladolid, España, concluye que para que los trabajadores estén satisfechos, dependen de varios elementos. Según los resultados, el mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el elemento salario, pero también los entrevistados valoran el reconocimiento en su trabajo, por parte de sus jefes y de sus compañeros, y las relaciones interpersonales como aportación del desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. El reconocimiento es un elemento motivador y que trae satisfacción porque tiene una gran repercusión en los trabajadores y como consecuencia, un buen desarrollo del trabajo que realizan.

En el año 2016, Guillén Duarte, Sheila, en su trabajo de investigación titulado: La satisfacción laboral y su relación con la calidad de vida laboral en el ámbito educativo, para la obtención del grado de Licenciada en Relaciones Laborales, otorgado por la Universidad de La Laguna, Tenerife, España, se concluyó su estudio considerando cuatro componentes básicos, los cuales son: Satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la participación, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la prestación recibida al respecto la información relevante del estudio permitió identificar que los docentes que trabajan con personas con autismo presentan mayores niveles de satisfacción laboral que los docentes de centros universitarios ordinarios. Este hecho puede ser debido a la satisfacción que produce en los docentes que trabajan con personas con autismo, no solo la impartición de enseñanza y valores a los alumnos, sino también la sensación de que gracias a la

atención temprana y educación oportuna que prestan, las personas con autismo consiguen ciertos progresos y autonomía, mejorando así su calidad de vida en general.

Bases teóricas

Definición sobre Satisfacción Laboral.

Para Pérez Tenazoa & Rivera Cardozo (2015), citando a Locke, la satisfacción laboral es “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Se trata de una actitud general respecto de varios elementos o factores determinantes” (pág. 19).

Para Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), citando a Gibson, la satisfacción laboral es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Para Medina Rojas & Zanoni Franco (2016), citando a Palma, la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional” (pág. 33).

Para Hulin y Dalal (citados por Medina Rojas & Zanoni Franco, 2016, pág. 33), “la satisfacción laboral es la respuesta psicológica hacia el trabajo, considerando los componentes cognitivos, afectivos y emocionales”.

Modelos teóricos sobre la satisfacción laboral.

Teoría de las necesidades de Maslow. Conocida como la Pirámide de Maslow. Menciona que un individuo tiene cinco niveles de necesidades por satisfacer. Éstas, son ordenadas y clasificadas por niveles según la importancia que tienen para la motivación de las personas. En la base de la pirámide, se encuentran las necesidades de déficit o carencia (necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de reconocimiento), mientras que las necesidades de desarrollo (necesidades de autorrealización) se encuentran en la parte más alta. Según este modelo, conforme las personas van satisfaciendo las necesidades de un nivel, éstas cambian y pasan al próximo nivel, que se encuentra en el nivel más alto inmediato (Guillén Duarte, 2016).

Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias para las personas, por lo tanto, son más fuertes o dominantes, que las necesidades superiores. Por ejemplo, una persona con hambre (necesidad fisiológica) no se preocupa por impresionar a sus colegas (necesidad de reconocimiento), sino por conseguir alimento.

Al respecto, las necesidades que Maslow propone son:

Necesidades Fisiológicas: Estas necesidades están asociadas a la supervivencia del organismo, es decir, que se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener su estado normal y constante; lo que se asocia con la alimentación, la

respiración, dormir, etc. En otras palabras, son las necesidades más básicas que pueda haber. Las personas tomarán cualquier empleo con tal de satisfacer estas necesidades primero. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un periodo prolongado de tiempo, satisfacer las otras necesidades pierden su importancia.

Necesidades de seguridad: Cuando las necesidades fisiológicas ya se ven satisfechas en su mayor parte, la persona pasa a sentir otros tipos de necesidades, que están orientadas al orden y a la seguridad. Aquí se encontrarían las necesidades de sentirse seguro, de estabilidad, de orden y de protección. Estas necesidades suelen ser expresadas por el miedo a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad y a las cosas confusas. Se caracterizan también porque las personas temen ser vulnerables o débiles en ciertas circunstancias, sean actuales, nuevas o por venir. Si siente que estas necesidades están insatisfechas, el individuo hará todo lo posible por satisfacerlas.

Necesidades de afiliación: Dentro de estas necesidades, se encuentran las orientadas a lo social, a entablar una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser y sentirse miembro de una agrupación, la necesidad de un ambiente de familia, de vivir en un vecindario y la necesidad de estar en un grupo trabajando por un único bien. Es el amor, el afecto, la pertenencia o afiliación a algún grupo. Se da cuando las dos anteriores se encuentran satisfechas.

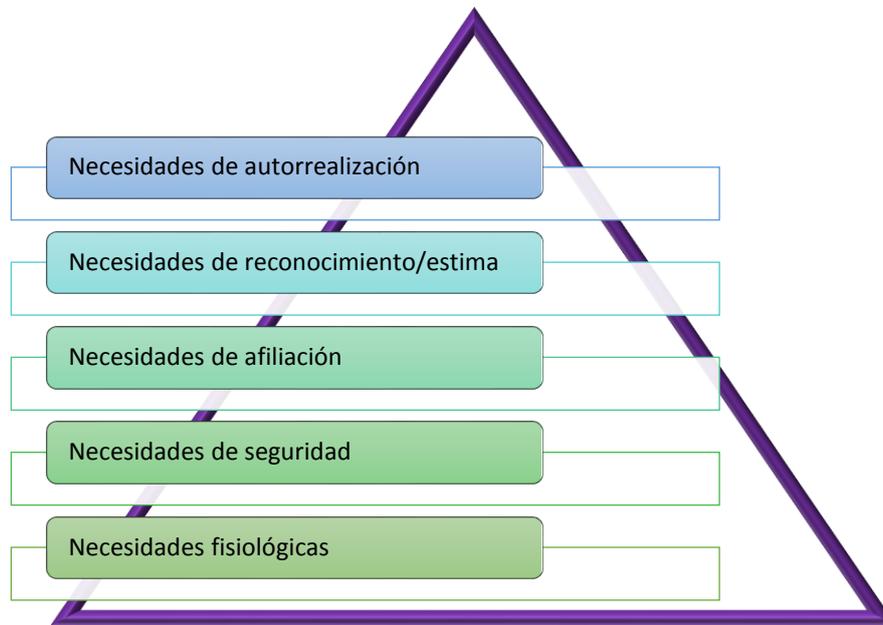
Necesidades de reconocimiento/estima: Estas necesidades se encuentran orientadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow divide estas necesidades en dos clases: los factores de estima internos, como los que se refieren al amor propio, estimación propia y autoevaluación; y factores externos, como a los que se

refieren a los demás, como la reputación, éxito social, status y fama. Estas necesidades se dan generalmente en las personas que tienen una posición económica media- alta, pues sus necesidades inferiores a esta ya se encuentran satisfechas. Si se satisface este nivel, la persona se sentirá valiosa para la sociedad u organización; por el contrario, si no se satisface, se sentirá inferior, pues su ego se vería afectado por este hecho.

Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas y se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades son únicas y pueden cambiar. Están ligadas a la satisfacción de la persona en sí y con su cumplimiento, por ejemplo: si una persona tiene talento para pintar y le gusta aquello, debe pintar, porque si no pinta, se sentirá fatal.

Para poder satisfacer estas necesidades, se debe tener la libertad de realizar lo que se desea realizar; y además de realizarlo, debe de hacerse de la manera que se desea. Visto de esta forma, para satisfacer estas necesidades, no debe haber restricciones, ni propias ni externas.

Figura 1
Pirámide de Maslow



Fuente: Universidad CAECE, Buenos Aires. (2013). Comportamiento Organizacional - Apuntes - Fundamentos de la administración, Apuntes de Administración de Negocios. Recuperado de <https://www.docsity.com/es/comportamiento-organizacional-apuntes-fundamentos-de-la-administracion/323614/>

Además de las cinco necesidades antes mencionadas y desarrolladas, Maslow también identificó otras dos categorías que tienen que ver con necesidades fuera de la jerarquía. Estas necesidades son precondiciones inmediatas para la satisfacción, es decir, para con la pirámide:

Necesidades cognitivas: Estas necesidades no tienen un orden dentro de la jerarquía. Están relacionadas con el deseo de conocer o de entender que la mayoría de

personas tienen. Están las necesidades de resolver misterios, ser curiosos, indagar y actividades diversas semejantes. Maslow llamo a estas necesidades: necesidades cognitivas, puesto que estas necesidades ayudarían a las personas a adaptarse a las cinco necesidades de la pirámide.

Necesidades estéticas: Estas necesidades están relacionadas con el orden y la belleza. Incluyen: necesidad por el orden, necesidad por la simetría, aliviar la tensión ocasionada por hechos no conclusos y la necesidad de estructurarlos. No son universales, pero, al parecer, las personas se sienten motivadas por la necesidad de la belleza externa y atraídas por lo estético y lo bonito.

Características de la jerarquía de Maslow

Dentro de las características estudiados por el autor identificamos que solo cuando un nivel inferior se encuentra adecuadamente satisfecho, el nivel inmediato superior surgirá.

No todos los individuos logran llegar a la cúspide de la pirámide. Algunos, por circunstancias de la vida, llegan a preocuparse por la autorrealización, mientras que otros, se quedan en los niveles más bajos.

Cuando las necesidades de los niveles más bajos son satisfechas, las necesidades de los niveles superiores van apareciendo y son dominantes; pero, si una necesidad de abajo vuelve a aparecer, pondrá en tensión a todo el organismo, por lo tanto, el individuo se ve obligado a satisfacer dicha necesidad primero, y después el resto.

Toda persona siempre tiene más de una necesidad. Todos los niveles actúan a la par. Los de los niveles superiores serán dominantes, siempre y cuando, las inferiores ya hayan sido satisfechas.

Cualquier posibilidad de fracaso de la satisfacción de ciertas necesidades, será considerada una amenaza psicológica, y estas amenazas producen reacciones de emergencia en el ser humano (Chiavenato, citado en Perez y Rivera, 2015).

Teoría bifactorial de Herzberg. También conocida como la Teoría de la Motivación e Higiene. Fue propuesta por Frederick Herzberg. Herzberg señala que las personas están motivadas por dos conjuntos de factores independientes.

El primer conjunto, son ***los factores de higiene***. Estos están asociados al aspecto negativo o insatisfacción. Los principales factores de higiene son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Menciona que, si dichos factores no están presentes o son aplicados de mala manera, los trabajadores se sentirán insatisfechos. Sin embargo, la correcta aplicación de ellos no significará una alta motivación, sino solo no insatisfacción.

Figura 2
 Teoría de la Motivación - Higiene

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Fuente: Vega, E. (2016). Teoría de motivación – los dos factores de Herzberg. Recuperado de <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

El segundo conjunto, son *los factores motivadores*. Éstos están asociados a la satisfacción en sí del trabajador. Entre estos factores se encuentran: realización personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad, entre otros. Herzberg señala que, si estos factores se encuentran en el puesto de trabajo, los colaboradores se sentirán muy satisfechos, haciendo que se desempeñen mejor. En caso extremo, en donde estos factores no se encuentren o no estén muy presentes, no significará la insatisfacción del trabajador.

López (2013) menciona que este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el

contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

El trabajo de Herzberg, le permite llevar ideas nuevas al mundo de las empresas. La primera es que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos dimensiones completamente independientes una de la otra, los métodos de motivación empleados en esa época (como mejorar las relaciones humanas) eran incorrectos para motivar al personal, a lo mucho, evitan la insatisfacción. La segunda idea es que una remuneración elevada, no motivara a los empleados, si es que no hay una buena condición laboral. Herzberg menciona que mientras el dinero se convierta en algo estándar en el trabajo, perderá su valor motivacional.

Teoría de las necesidades de McClelland. También es conocida como la Teoría de las tres necesidades. David McClelland plantea que una vez que la persona ha logrado satisfacer sus necesidades básicas (que equivaldrían a las necesidades fisiológicas y de seguridad, según Maslow), las acciones de la persona están dominadas por tres tipos de necesidades aprendidas (no innatas), que son motivo importante para el trabajo. Estas necesidades son:

Necesidades de logro: Las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de éxito al igual que un intenso miedo al fracaso. Está orientada al éxito profesional, el querer sobresalir, la lucha por la excelencia profesional. Quienes tienen necesidad de logro, gustan de los retos y se proponen metas algo difíciles, pero no imposibles de alcanzar. Son bastante realistas en cuanto al riesgo, es pues, que prefieren

analizar y evaluar situaciones antes de decidir. Les gusta recibir retroalimentación acerca de las labores que hacen.

Necesidades de poder: Se refiere al hecho de poder influir en los demás y tener el control de los. Generalmente, las personas con este tipo de necesidades, buscan ser la cabeza de algún grupo o asumir el liderazgo. Suelen ser bastante conversadores, les gusta ser parte de alguna discusión. Son empeñosos, sinceros, obstinados y exigentes, les gusta hablar en frente al público y enseñar.

Necesidades de afiliación: Los individuos con fuerte necesidad de afiliación, sienten el deseo de querer relacionarse con los demás, de sentirse parte de un grupo, es decir, entablar relaciones interpersonales y, evitan ser rechazados de los grupos. Como personas, les preocupa bastante las buenas relaciones con los demás y disfrutar interacciones con los demás (Medina y Zanoni, 2016).

Las tres motivaciones están actuando al mismo tiempo, pero en un determinado momento, una de ellas predomina frente a las otras. La orientación hacia alguna de estas necesidades se verá definida por las personas que rodean al individuo, como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones (Amorós, 2007).

Teoría de las expectativas. También es conocida como la teoría de la expectativa. Fue propuesta por Victor Vroom. Vroom, menciona que las personas escogen varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades (como se cita en Guillén, 2016). Los individuos elegirán aquellos comportamientos que, de todos los que hay, les darán un resultado positivo, como recompensas económicas,

reconocimiento y éxito; y, además, resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades (Amorós, 2007).

Esta teoría menciona que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden cumplir con las tareas asignadas (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) proveniente de la realización correcta de las tareas serán mayores que el esfuerzo que hagan. Vroom afirma que esta teoría se basa en tres conceptos (como se cita en Guillén, 2016):

La valencia: Es la importancia o valor que se le concede a una recompensa específica. Cada individuo tiene preferencias (valencias) por ciertos resultados finales. Una valencia positiva, hará que la persona desee alcanzar dicho resultado final; mientras que una valencia negativa, hará que la persona desee evitarlo.

Por ejemplo, si una persona quiere un ascenso, la valencia será positiva. Si la persona no desea ser despedida, la valencia, frente a ese hecho, sería negativa.

La expectativa: Es la creencia de que el esfuerzo depositado en el trabajo realizado conducirá al desempeño deseado. Hay objetivos intermedios y graduales (medios) que llevan al resultado final (fines). Mediante una representación mental de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa. Por ejemplo, si una persona busca, como resultado intermedio, obtener más una alta productividad, se sabe que, como resultado final, se obtendrá mayores ingresos monetarios o reconocimiento de los jefes.

La instrumentalidad: El desempeño de la persona está relacionado con las recompensas deseadas. Tiene valores. Estos valores varían entre 1 y -1. Por ejemplo, si una persona percibe que una productividad elevada no trae consigo un reconocimiento económico, la instrumentalidad será nula o cero, porque el producir más o trabajar más, no significará nada, no le permitirá ganar un poco más.

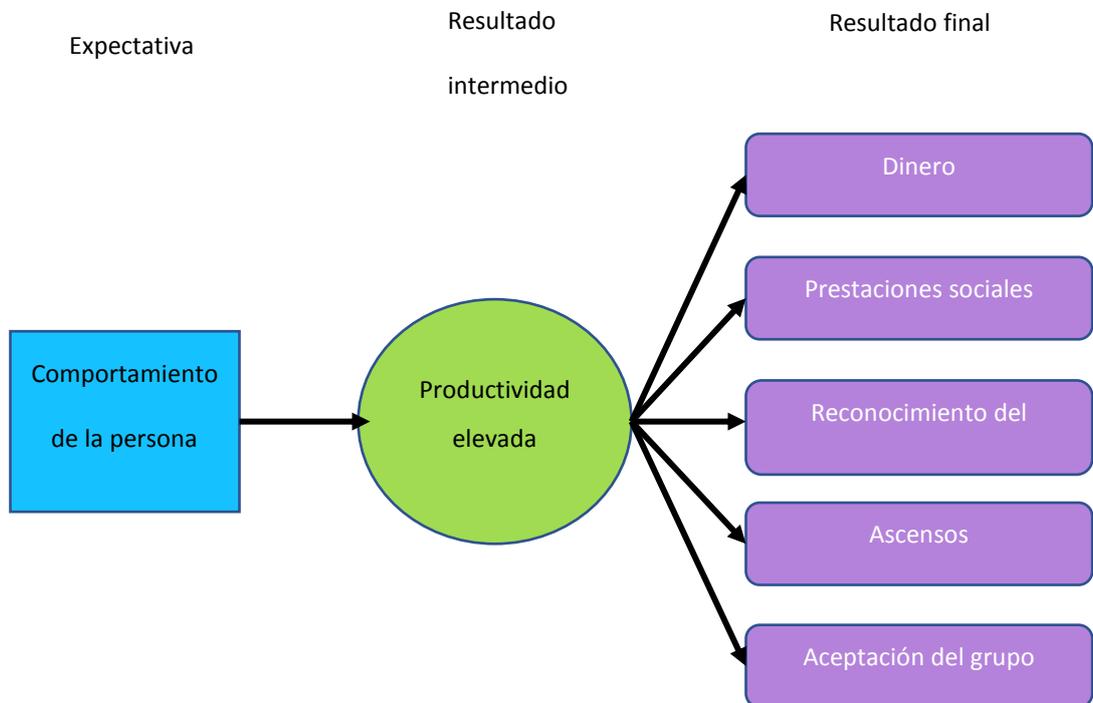
“Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final” (Chiavenato, 2009, pág. 252).

Vroom manifiesta que hay tres factores determinantes en la motivación de una persona para que produzca (Guillén, 2016).

Los objetivos individuales: Es decir, el deseo de alcanzar el objetivo deseado. Algunos objetivos son el dinero, el reconocimiento social y reconocimiento laboral. Las personas pueden alcanzar más de un objetivo al mismo tiempo.

La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales: Es decir, si un trabajador tiene como objetivo ganar más, tendría una fuerte motivación para trabajar y producir más. Por otro lado, si para el trabajador es más importante ser aceptado, éste podría producir por debajo de lo requerido, con tal de pertenecer a un grupo, pues, podría darse que, al producir más, el resto lo rechace.

Figura 3
Aplicación del modelo de las expectativas



Fuente: Avila, M. (2014). Vroom. Recuperado de <http://administracioncurso00.blogspot.com/2014/03/vroom.html>

Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad: Si un trabajador, considera que hacer un esfuerzo grande influirá en el resultado final, éste pondrá más esfuerzo de su parte (Guillén, 2016). Por lo tanto, producirá más.

Hay una ecuación para plantear el desempeño, cuyos factores son la capacidad y la motivación. $\text{Desempeño} = f(C \times M)$. Si uno de los factores no es correcto, disminuirá el desempeño de la persona. A eso, hay que añadirle la posibilidad de que ocurra el

desempeño: $\text{Desempeño} = f(C \times M \times O)$. Es decir, que a pesar de que la persona este motivada, puede encontrar obstáculos que afecten su desempeño (Chiavenato, 2009).

Teoría de la discrepancia de Locke. Propuesta por Locke, menciona que “la satisfacción laboral es producto de la diferencia entre lo que el trabajador desea de su trabajo y lo que realmente obtiene” (Zelada Rosales, 2015, pág. 17). A menor sea esta (diferencia), mayor será la satisfacción. Locke presenta tres elementos importantes:

Satisfacción con las dimensiones del trabajo: Las diversas problemáticas dentro del puesto de trabajo

Descripción de las dimensiones: Especificaciones del trabajo.

Relevancia de las dimensiones: La importancia que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo (Zelada , 2015).

Factores asociados a la Satisfacción Laboral.

Gibson (1996), refiere que hay cinco factores asociados a la satisfacción laboral entre los cuales se encuentra:

Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.

Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Robbins (citado por Pérez Tenazoa & Rivera Cardozo, 2015) considera que los factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo: Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Sistema de recompensas justas: Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo.

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

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

Condiciones favorables de trabajo: Un buen ambiente de trabajo, que le de bienestar y les facilite el trabajo.

Colegas que brinden apoyo: Interacción social, sea con los compañeros de área o jefe.

Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo: Que la persona cumpla con ciertos requisitos para el puesto de trabajo al que va.

Jonge y Bakker (citados por Ruiz Segura, 2009) mencionan que hay cuatro factores determinantes en la satisfacción laboral:

Características de la tarea: Variedad, autonomía y feedback.

Condiciones de trabajo: Sobrecarga laboral y condiciones físicas.

Relaciones sociales/laborales: Apoyo social, relación con compañeros y jefe y, participación.

Condiciones del empleo: Salario, seguridad laboral y oportunidades de ascensos.

Palma (citada por Medina y Zanoni, 2016) menciona que hay cuatro factores que determinan la satisfacción laboral:

Significancia de la tarea: Valor que le da a las tareas asignadas.

Condiciones de trabajo: Los elementos materiales o de infraestructura (distribución) que hay en el puesto de trabajo.

Reconocimiento personal y/o social: Sentirse cómodo con otros miembros de la organización. Oportunidad para desarrollarse como persona.

Beneficios económicos: Relación del incentivo económico con la labor que se realiza.

Resultados de la Satisfacción laboral.

Con respecto a los resultados de la satisfacción laboral, los autores Robbins y Judge (2009) mencionan que hay resultados específicos en cuanto a la satisfacción en el trabajo. Estos resultados son:

Satisfacción en el trabajo y el desempeño del trabajo

Los trabajadores felices son mucho más productivos que aquellos que no son felices. En la década de los 30's, Hawthorne hizo un estudio acerca de si los trabajadores felices son productivos. Basándose en sus conclusiones, los gerentes de esta empresa, se dedicaron a trabajar en hacer felices a sus trabajadores. En los 80's

surgió una revisión de esta teoría y se dijo que la relación satisfacción y desempeño no era tan intensa; pero tal conclusión fue dada de baja, ya que se revisaron más de 300 trabajos y se vio que si tenían una relación moderadamente intensa y que, por lo tanto, trabajadores satisfechos, tienden a ser más eficaces y productivos que los poco satisfechos.

Satisfacción en el trabajo y el COSR (Comportamiento organizacional socialmente responsable)

Al parecer, la satisfacción laboral es un determinante significativo para el Comportamiento organizacional socialmente responsable de los trabajadores. Los colaboradores satisfechos, al parecer, hablan de manera positiva de la empresa, tienden a ayudar a otros y van más allá de las expectativas en su puesto de trabajo, es decir, tienden a hacer algo más, que solo cumplir con las tareas que se le son asignadas. Se dice que hay una relación moderada entre estos dos factores, ya que las personas que están satisfechas en su trabajo, son más propensas a involucrarse con su organización.

Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente

Los trabajadores satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes, porque las personas que están satisfechas son mucho más amables, optimistas y responsables; y estas características no pasan desapercibidas por los clientes. Y los trabajadores satisfechos, son los que llevan puesta la camiseta de la empresa, por ende, los clientes encuentran rostros familiares y saben que van a recibir un trato y servicio experimentado.

Satisfacción en el trabajo y el ausentismo

Hay una relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo laboral, aunque no es muy fuerte. Si bien, los empleados insatisfechos tienden a perder su trabajo, hay factores que reducen la fuerza de la relación. Por ejemplo, hay empresas que tienden a animar a sus empleados, incluso a los no tan satisfechos, otorgándoles días libres cuando el trabajador está mal de salud o incapacitado para ir a laborar.

Satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados

La satisfacción laboral también se relaciona de manera negativa con la rotación de personal, pero la relación es un poco más fuerte que la que hay con el ausentismo. Sin embargo, también hay factores que ayudan a disminuir la intensidad de la relación entre ambos, por ejemplo, las condiciones del mercado de trabajo, oportunidades alternas de trabajo y la antigüedad que ya se tiene en esa organización que se trabaja.

Hay un moderador importante en la relación entre la satisfacción laboral y la rotación, éste es el desempeño del empleado. El nivel de satisfacción del trabajador no permitirá predecir la rotación de aquellos trabajadores con buen desempeño. Esto se debe a que las empresas tienden a buscar talentos en el ambiente externo; y las organizaciones suelen dar reconocimientos a sus mejores talentos. Eso ya depende netamente de la persona, ya que algunos trabajadores buscan algo mejor y, eso mejor no lo encuentran en su actual puesto de trabajo.

Insatisfacción.

Conceptos.

A continuación, veremos algunos conceptos sobre la insatisfacción según diferentes autores.

Herzberg menciona que la insatisfacción está definida por las funciones que se realizan en el cargo, es decir, el ambiente en donde se trabaja, los jefes, los beneficios recibidos, compañeros y contexto en general. Estos son los factores de higiene (Alfaro Salazar, Leyton Girón, Meza Solano, & Sáenz Torres, 2012).

Muñoz Adánez (1990, pág. 76) define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro de una empresa que no le resulta atractiva”.

“La insatisfacción laboral puede entenderse como el grado de malestar experimentado por un empleado en su puesto de trabajo, y puede estar ocasionado por factores personales, ambientales o directamente por las labores realizadas” (Quispe, 2015, pág. 19).

Causas de la insatisfacción.

Algunas de las causas que producen insatisfacción en el trabajo son:

Salario bajo: es decir, se le paga menos de lo que debería ser o, al menos, así lo siente el trabajador.

Mala relación con compañeros: Compañeros demasiados competitivos, celos laborales jefes prepotentes o demasiadas exigencias por parte del superior.

Escasas posibilidades de ascender: Las personas quieren ocupar cargos más grandes, pero dentro de la organización no hay esa posibilidad. De esta manera, se sienten estancados.

Inseguridad: Pueden sentirse incapaz de hacer tal o cual tarea y no se adaptan a su entorno. Esto conlleva a que se sientan mal y no estén a gusto en ese lugar.

Malas condiciones laborales: El ambiente de trabajo no es el adecuado para las tareas a realizar o la distribución es mala (Manuel, 2015).

Consecuencias de la insatisfacción.

Con respecto a las consecuencias de la insatisfacción podemos citar: “La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente” (Hannoun, 2011, pág. 26). De esta forma, se mantiene feliz a los clientes internos (trabajadores) y ellos mantienen felices a los clientes externos (Quispe, 2015).

Hay ciertas acciones que las personas realizan cuando no se sienten satisfechas en su puesto de trabajo. Según Robbins (citado por Rios, 2017) son las siguientes:

Salida: Abandono del lugar en donde se encuentra laborando, es decir, renunciar. Búsqueda de otro empleo.

Voz: Insatisfacción por buscar de manera activa mejorar las condiciones laborales, sugiriendo propuestas que ayuden o analizando las situaciones con supervisores o jefes.

Lealtad: Estar insatisfecho por esperar pasivamente, pero optimista, que las cosas mejoren. El trabajador hablará bien de la organización, confiando en el buen criterio de la administración de la empresa.

Negligencia: Es la espera pasiva de que las cosas empeoren. Hay más impuntualidad, poco esfuerzo y mayor porcentaje de errores cometidos por el trabajador.

Hellriegel y Slocum (2005, pág. 54) mencionan que “la insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física”. Es decir, que las personas insatisfechas en su puesto de trabajo, son las que piden más permisos en sus horas de trabajo para ir a hacer cosas personales, empiezan a llegar tarde con mayor frecuencia, hacen mal las cosas o, por último, se retiran de la empresa. Para Arnedo y Castillo (2009), el ausentismo es la consecuencia que más se da cuando se trata de insatisfacción.

Definición de términos básicos

Atención: La atención es el proceso de mirar, escuchar, olfatear y gustar selectivamente. Al mismo tiempo, le damos significado a la información que está llegando (Morris & Maisto, 2005, pág. 187).

Ausentismo: Falta de aquellos empleados que no están en las horas de trabajo y esto es algo que preocupa a la empresa. También puede definirse como toda ausencia de un individuo de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo (Gonzales, 2012).

Beneficios económicos: Relación del incentivo económico con la labor que se realiza (Medina y Zanoni, 2016).

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie (RAE, 2018).

Cliente crítico: Nunca nada le parece bien. Muy difíciles. Deberás estar muy atento a sus exigencias. Ganarse su confianza cuesta tiempo, así que ya lo sabes, cordialidad, atención, buenos modos y mucha paciencia (Bettinsoli, I. 26 de febrero del 2015. Romántica Gastronómica. Recuperado de: <https://www.romanticagastronomia.com/11-tipos-de-clientes-restaurante/>).

Condiciones de trabajo: Se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud– ISTAS, 2018).

Insatisfacción: Se puede definir como un fenómeno psicosocial de desagrado del trabajo, de eliminación, de rechazo y de deshumanización típico del trabajo moderno, que afecta a toda la tarea prácticamente (Faustino et al., 2007, p. 48).

Motivación laboral: Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las

metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización (Amorós, 2007, p. 81).

Organización: Es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. (Amorós, 2007, p.6).

Percepción: proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva (Robbins y Judge, 2009, p. 139).

Productividad: Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (RAE, 2018).

Promoción: Es pasar de un puesto de trabajo a otro con un mayor salario y una mayor responsabilidad. A veces, una promoción también supone administrar o supervisar el trabajo de otros empleados. La asunción de toma de decisiones de mayor responsabilidad también irá asociada con la promoción (Valera, 2016).

Reconocimiento personal/social: Sentirse cómodo con otros miembros de la organización. Oportunidad para desarrollarse como persona. (Medina y Zanoni, 2016).

Satisfacción laboral: como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2005).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA

El objetivo general de este trabajo es determinar el nivel de satisfacción laboral en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro, para que, de esta forma, se pueda saber con mayor exactitud cómo se siente el personal en su centro de labores, y ver, como es que ello puede repercutir en el servicio que se brinda o en el ausentismo. Como lo mencionan los autores Robbins y Judge, en su libro Comportamiento Organizacional, las personas que están contentas y satisfechas, son mucho más amables y responsables y, estas características, pueden ser percibidas por los clientes. Ha habido casos en donde las personas se han sentido tan bien con la atención brindada que al terminar dan las gracias y salen a comprar y regresan sólo para entregar algún presente al asesor que le atendió. Estas acciones hacen que los colaboradores se sientan satisfechos consigo mismos y con las acciones que han realizado. También ha habido casos en donde las personas no se han sentido bien atendidas y, si tienen que volver, van a otra sede para que los atiendan y se quejan de la sede en donde ellos sintieron que los trataron mal. Es decir, si un personal se encuentra

satisfecho, éste dará más de sí para realizar las labores de manera correcta y se esforzará al máximo, mientras que alguien que no está contento en su puesto, hará su trabajo, pero quizás no tan bien como debería o como podría, es decir, no se esfuerza. Con respecto al ausentismo, los autores Robbins y Judge también mencionan que un personal no satisfecho pedirá permiso con mayor frecuencia para llegar tarde o para faltar por motivos personales o familiares. Los jefes mencionan que el ausentismo es mínimo, ya que ellos (los colaboradores) tienen una cuponera de descanso, la cual les permite hacer uso de unas horas (4 horas como máximo al día) para que lleguen pasada su hora de entrada normal. Esto se hace efectivo, siempre y cuando se avise con anticipación y, su remuneración tampoco se ve afectada, ya que es algo que la organización les brinda.

Por otro lado, al saber cómo se encuentra el personal, refiriéndose a la satisfacción en el trabajo, se pueden establecer medidas para mejorar en los aspectos que se están fallando y mantener o reforzar las políticas que hacen sentir bien o favorecen al colaborador.

En cuanto a los objetivos específicos, el primero de ellos es describir los beneficios económicos en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro. Con este factor, se va a poder conocer que tan contentos están los colaboradores en lo que respecta a sus sueldos y salarios, si se sienten cómodos con lo que ganan, si sienten que lo que les pagan va acorde con lo que hacen todos los días o si sienten que su esfuerzo en el trabajo está bien o mal remunerado. Los trabajadores tienen un contrato indeterminado, siendo este acabado cuando el trabajador decida retirarse de la empresa. Todos ellos están en planilla. Los trabajadores a tiempo completo tienen una remuneración de 1 200 soles al mes por un poco menos de 48 horas

trabajadas a la semana. Algunos de ellos trabajan de lunes a viernes y otros hasta sábados (sólo hasta el mediodía). Los asesores de tiempo parcial, trabajan de lunes a viernes, cuatro horas diarias, teniendo una remuneración de 500 soles al mes, también en planilla y todos los beneficios que les corresponden. Como pertenecen al grupo Intercorp, tienen beneficios en todas las empresas de este grupo, tales como descuentos o línea de carrera.

Asimismo, se pudo observar, en los trabajadores, que en lo que respecta al lado monetario, se sienten a gusto, en época de matrícula porque tienen una compensación adicional cuando se quedan hasta más tarde o hacen sobretiempo. Esas horas, a su vez son recompensadas por días de descanso. Adicional a ello, el jefe del área tiene una atención ante dicho trabajo pues les invita algo que comer a todos los asesores del CASE y, aparte, les paga el taxi de regreso a casa. Como dice la teoría según el autor Vroom, ellos (los colaboradores) escogen entre las diferentes opciones para actuar (quedarse horas extras o irse a su hora a casa) y eligen la que le dé un resultado beneficioso (como la movilidad pagada, cena, entre otros). Según los jefes, todos los asesores se quedan a hacer sobretiempo, en distintos días, pero se quedan. Quizás no hasta la hora de salida, pero buscan dar apoyo en el área. Por otro lado, conversado con los asesores del CASE, se pudo determinar que su remuneración mensual está por encima del sueldo mínimo y que trabajan las 48 horas semanales que están establecidas por ley. Comentaron que ese sueldo no ha disminuido pero que tampoco ha aumentado en el último año, lo cual es un poco insatisfactorio. Como menciona Herzberg, en la teoría de la motivación que él propone, esta situación podría generar trabajadores insatisfechos, si es que a largo plazo continua este escenario, y eso, sería un problema para el área en sí.

El siguiente objetivo específico es distinguir el reconocimiento personal y/o social en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro. Este factor abarca el sentir del colaborador en cuanto al reconocimiento, de parte de sus superiores, del buen desempeño de las funciones asignadas y, por lo tanto, el hecho de sentir que pueden ascender o ser promovidos más adelante; en otras palabras, si sienten que sus superiores valoran realmente el trabajo realizado por el colaborador. También encierra el compañerismo que percibe en el ámbito laboral, es decir, la convivencia con sus demás compañeros, y que tan cómodo se siente estando ahí. En el área del CASE de la Universidad Tecnológica del Perú, no se observó algún reconocimiento a los colaboradores, es decir, no hay alguna placa o comunicado o carta de reconocimiento a la labor realizada en donde se reconozca el buen desempeño o el esmero de los trabajadores, como en otras empresas, por parte de los jefes. En cuanto a los ascensos, ellos sienten que no hay oportunidad para seguir creciendo dentro de esa área lo cual es desmotivante porque no se percibe mayor realización en el puesto. Sienten que los cargos altos, son cargos de confianza, es decir, que involucra un nivel de cualidades, experiencia, de dedicación y pasar por el veredicto de evaluación de su jefe directo. Si bien es cierto, se puede hacer línea de carrera dentro de la organización o en cualquiera de las 28 empresas que forman parte del grupo Intercorp, pero tiene que pasar como mínimo un año de haber trabajado ahí y tener el permiso de su jefe directo; y ellos no se sienten como que muy cómodos con esta situación de dependencia. Con lo que respecta al compañerismo, algunos sienten que hay preferencia por algunos de los asesores que son más cercanos a los jefes y, esa situación hace que no todos se lleven muy bien. Este suceso puede causar celo laboral entre los trabajadores, ya que sienten que hay preferencias, lo cual conllevaría a una insatisfacción, como lo menciona la

autora Hannoun, en su tesis titulada Satisfacción Laboral donde se explica el nivel de cercanía que tiene el trabajador para el trato con su inmediato superior.

El tercer objetivo específico es definir las funciones en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro. Este factor comprende las tareas que el colaborador realiza todos los días y la percepción que tiene de ellas ello implica evaluar: si es que son excesivas, si no se logran terminar a tiempo, si son repetitivas y aburridas, si se siente bien realizándolas o si estas acciones lo hacen sentir realizado como persona. Se pudo identificar que los asesores, o la mayoría de ellos, se sienten bien realizando las tareas que tienen que hacer, como dice el autor Robbins y Judge, si ellos se sienten bien haciendo lo que hacen, serán más eficaces y productivos y, en este caso, darán una mejor atención a los estudiantes y padres de familia. Hay algunos que, no se encuentran muy felices haciendo este trabajo porque no les gusta del todo las labores que se realizan y otros porque son personas que no llevan mucho tiempo en el cargo y pues, no saben o conocen muy poco acerca de los sistemas que se utilizan ahí y eso perjudica un poco su satisfacción. Por consiguiente, no atienden de la manera correcta o no dan orientación adecuado con tal de deshacerse de la persona, sobre todo, si es un cliente es exigente o insistente, lo cual lo ven como crítico o fastidioso. Esto, a la larga, perjudica a toda el área, ya que el cliente regresará más afectado y, estará más enojado y, se quejará y pedirá el libro de reclamaciones o buscará conversar con los jefes o superiores (esto ya ha pasado). Pero, a pesar de que haya uno que otro trabajador que no le guste mucho hacer lo que hace o no está tan satisfecho, no se presenta una existencia significativa de permisos consecutivos de tardanzas o faltas, como mencionan los autores Hellriegel y Slocum, cuando se refieren

a las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo, es su libro titulado Comportamiento Organizacional.

El cuarto y último objetivo específico es identificar las condiciones de trabajo en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro, es decir, conocer cómo es que está distribuido el ambiente físico en donde se trabaja, si esto les facilita el trabajo, si les resulta agradable trabajar ahí, si el ambiente es cómodo, si sienten que los equipos de trabajo son de mucha utilidad o si sienten que en vez de ayudar dificultan su trabajo. Como dice el autor Muñoz, los trabajadores estarán satisfechos si se sienten a gusto en el ambiente en donde trabajan y, en este caso, se identifica plena satisfacción laboral ya que se pudo identificar que todas estas áreas tienen computadoras activas para los trabajadores, cuentan con el espacio necesario como para desplazarse y que hay zonas identificadas como seguras frente a un sismo o algún desastre pues tienen señaladores de seguridad. Los colaboradores se sienten bien estando ahí porque las sillas son cómodas lo cual permite tranquilidad para estar 8 horas sentado y, al finalizar su labor, no se sientan maltratados o con dolor de espalda. Las computadoras funcionan bien y están en constante mantenimiento. Si por alguna razón, el asesor siente que está fallando o se descomponen, se le comunica al jefe y éste, inmediatamente, llama al área encargada para que se haga la revisión correspondiente. Si tienen que entregar algún documento, hay estantes en donde se colocan estos elementos y se ordenan, de tal manera que sea fácil y rápido la entrega de los mismos. En verano, los trabajadores están bien atendidos y no se percibe mucho el calor que hace, porque existe aire acondicionado instalado o ventilador para que las personas perciban un ambiente más cálido o templado y no les afecte el calor.

CONCLUSIONES

El nivel de satisfacción laboral reportado en el área del Centro de Atención y Servicio al Estudiante (CASE) presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima centro es positivo, lo que indica que, en general, los colaboradores se encuentran motivados y, por ende, satisfechos en ese puesto de trabajo. Aunque también se debe resaltar que la satisfacción laboral no es totalmente positiva, ya que se ha encontrado ciertos hechos que hacen que el personal no se sienta muy a gusto con el nivel de reconocimiento del trabajo realizado o el nivel de compañerismo que perciben.

Respecto a los *beneficios económicos*, se puede concluir que los colaboradores se sienten satisfechos con la remuneración que perciben, pues está acorde con su formación y experiencia profesional.

En consideración al *reconocimiento personal/social*, se concluye que la mayor parte de los colaboradores no están satisfechos con respecto al reconocimiento que reciben de parte de sus compañeros o jefes, pues sienten que cada uno está metido en su trabajo y no hay tiempo de reuniones para confraternizar. Tampoco sienten que los jefes valoran su trabajo ya que no hay un reconocimiento ni felicitaciones por un logro alcanzado y, mucho menos, sienten que hay oportunidad de línea de carrera.

En cuanto a las *funciones*, se puede concluir que el personal, en su mayoría, se siente satisfecho en lo que respecta las labores a realizar, pero hay un porcentaje que no se siente seguro de lo que hace o no se siente identificado con las tareas y esto perjudica

a toda el área en general ya que no realiza el trabajo de una manera adecuada, siguiendo los procesos o procedimientos establecidos.

Por último, referente a las *condiciones de trabajo*, se concluye que los colaboradores se encuentran satisfechos y cómodos con el equipamiento de muebles y equipos que hay en su área de trabajo, como son las repisas, los estantes, las computadoras y las sillas. Además, frente a cualquier emergencia, se sienten seguros con respecto a la distribución física de los elementos en dicha área pues se cuenta con señales de salida, el ambiente es amplio, cuenta con calefacción o aire acondicionado y la luminosidad es la adecuada.

RECOMENDACIONES

Continuar con las estrategias que permiten y mantienen la satisfacción en el trabajo, como son las políticas remunerativas, la distribución física de las áreas de trabajo y los beneficios corporativos que tienen por pertenecer al Grupo Intercorp. Como se sabe que la satisfacción no es absoluta, se recomienda evaluar cada dimensión por separado para establecer estrategias de mejoras a corto, mediano y largo plazo.

Mantener las políticas que tienen frente a los beneficios económicos, dados al personal que labora en este grupo de trabajadores del Intercorp ello conlleva a tener descuentos en las empresas del grupo como son las empresas de Inkafarma, Plaza Vea, Oeschle, Promart, Casa Andina, Papa Johns, entre otras y, ello también es percibido como óptimo y se valora el hecho de contar con un contrato indefinido, el cual les da la seguridad, tranquilidad y estabilidad a los trabajadores.

Incentivar la comunicación informal del grupo de trabajo abierta en el área, en lo que respecta al reconocimiento personal/social, a través de actividades de confraternidad, como son las celebraciones de cumpleaños, aniversario de la institución o del grupo, para sensibilizar a los trabajadores sobre las buenas relaciones laborales. Los jefes y superiores deben crear un programa de reconocimiento a través del cual se estimule el rendimiento de cada uno de ellos y les haga sentir valorados e importantes para la empresa.

Implementar programas de capacitación constante y desarrollo profesional donde se ejecute talleres vivenciales, en lo que concierne a las funciones, de tal manera

que los colaboradores se sientan más aptos y seguros para desarrollar las tareas diarias. Al mismo tiempo, fomentar el trabajo en equipo e intercambio de información en talleres orientados a la concientización del trabajador, de tal forma que más colaboradores perciban la importancia de las labores que se realizan día a día.

Prolongar y fortalecer las estrategias, con respecto a las condiciones de trabajo, que han ayudado a que los colaboradores se sientan a gusto en el área donde laboran porque los equipos y materias se encuentran cercanos , lo cual permite una atención del cliente en menor tiempo con los materiales que son de uso diario y ello les ayuda a brindar eficiencia y eficacia en la tarea con clientes, a su vez la distribución física de los equipos y muebles le da fácil acceso a la salida y mayor seguridad frente a algún movimiento sísmico, desastre natural o incendio u otra situación que los ponga en peligro.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas* . Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Arnedo, B., & Castillo, M. (2009). Satisfacción laboral de los empleados del Instituto de Previsión del personal docente de la investigación de la Universidad de Oriente (IPSUDO). Cumaná, Estado de Sucre, año 2008. (Tesis de Pregrado). Universidad de Oriente, Venezuela. Recuperado el 26 de enero del 2018 de: <http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3490/2/TESIS%20BAyMC.pdf>: Universidad de Oriente, Venezuela.
- Avila, M. (2014). Vroom. Recuperado el 16 de febrero del 2018 de: <http://administracioncurso00.blogspot.com/2014/03/vroom.htm>
- Bettinsoli, I. (26 de febrero del 2015). Romántica Gastronómica. Recuperado el 15 de febrero del 2018 de: <https://www.romanticagastronomia.com/11-tipos-de-clientes-restaurante/>
- Campos Sánchez, R. (2016). Nivel de satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo, 2016. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Juan Mejía Baca. Chiclayo, Perú. Recuperado el 27 de Marzo del 2018 de: <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/46468/simple->

search?filterquery=Campos+Sanchez%2C+Rosa+Yuli&filtername=author&filtertype>equals

Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos E.I.R.L.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Faustino Menéndez et al. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales. Parte obligatoria y común*. (4ª ed.). España: Lex Nova.

Fuentes Navarro, S. (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 de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 05 de junio del 2018 de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

García Gómez, J. & Zúñiga Rios, R. (2016). Actitud hacia el trabajo en docentes de una institución Educativa particular acreditada y otra no acreditada De lima. (Tesis de Maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima. Recuperado el 26 de marzo del 2018 de: repositorio.umch.edu.pe/handle/UMCH/107

García Sanz, V. (2009). La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de Pregrado). Universidad de Valladolid, España. Recuperado el 16 de enero del 2018 de: uvadoc.uva.es/handle/10324/1144.

Gibson, J. (1996). *Las organizaciones*. (8ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Guillén Duarte, S. (2016). La satisfacción laboral y su relación con la calidad de vida en el ámbito educativo. (Tesis de Pregrado). Universidad de La Laguna, España.

- Recuperado el 25 de enero del 2018 de:
<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2994>.
- Gonzales, R. (6 de agosto del 2012). El ausentismo laboral. Recuperado el 13 de febrero del 2018 de: <http://randolpgr16.blogspot.pe>.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Cuyo, Aregentina. Recuperado el 27 de enero del 2018 de:
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Internacional Thomson.
- Hinojosa, C. (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones padres franceses. (Tesis de Docotorado). Universidad de Playa Ancha, Chile. Recuperado el 24 de enero del 2018 de:
genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO.../CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud [ISTAS]. (2018). Recuperado el 17 de febrero del 2018 de: www.istas.net/web.
- Loitegui Aldaz, J. R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado el 26 de enero del 2018 de:
<http://vufind.uniovi.es/Record/835234>.
- López, A. (18 de noviembre del 2013). Las 8 teorías más importantes sobre la motivación. Recuperado el 16 de febrero del 2018 de:
<http://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>

- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT* No. 128. Recuperado el 27 de enero del 2018 de: www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf.
- Manuel. (15 de febrero de 2015). *Tu Coach.eu*. Obtenido de <http://tucoach.eu/causas-y-efectos-de-la-insatisfaccion-en-el-trabajo/>
- Marquina Guevara, C. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en Empleados de una universidad privada de lima, 2011. (Tesis de pregrado). Universidad peruana unión, Perú. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/123>
- Medina Rojas, C. M., & Zanoni Franco, K. (2016). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junín. (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana Unión, Perú. Recuperado el 15 de enero del 2018 de: repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/517.
- Mora Contreras, C. (2009). Obtenido de La teoría de la motivación y la jerarquía de las necesidades: www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf
Consultado el 28 de enero del 2018.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Adánez, A. (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. (Tesis de Doctorado). Universidad de Complutense de Madrid, España. Recuperado el 27 de enero del 2018 de: <http://vufind.uniovi.es/Record/835266/Details>.
- Pacheco Santillán, K. (2015). Influencia del Clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de Pataz. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional

- de Trujillo, Perú. Recuperado el 15 de enero del 2018 de:
dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3093.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y comercializadora CARTOLAN E.I.R.L.
- Pérez Tenazoa, N., & Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú. Recuperado el 15 de enero del 2018 de:
repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3810.
- Pintado Pasapera, E. A. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. (1ª ed.). Lima, Perú: Arco Iris E.I.R.L.
- Quispe Aquino, N. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímas, Andahuaylas, 2015. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú. Recuperado el 28 de enero del 2018 de:
http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/244/Norma_Quispe_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Consultado el 12 de febrero del 2018 en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Rios Rios, R. (2017). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Esucación.

- Ruiz Segura, C. (2009). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. (Tesis de Pregrado). Universidad del Bío-Bío, Chile. Recuperado el 27 de enero del 2018 de: repopib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/775.
- Sanchez Carlessi, H. (2015). *Tipos y métodos de investigación*. Recuperado el 29 de enero del 2018 de: https://issuu.com/luispedra/docs/sesion_12_-_tipos_y_m__todos_de_inv.
- Universidad CAECE, Buenos Aires. (2013). Comportamiento Organizacional - Apuntes - Fundamentos de la administración, Apuntes de Administración de Negocios. Recuperado el 16 de febrero del 2018 de <https://www.docsity.com/es/comportamiento-organizacional-apuntes-fundamentos-de-la-administracion/323614/>
- Valera, P. (29 de julio del 2016). Lidermap. Recuperado el 16 de febrero del 2018 de: <http://www.lidermap.net/2016/07/29/la-promocion-laboral-recompensa-al-trabajo-bien-hecho>.
- Vega, E. (2016). Teoría de motivación – los dos factores de Herzberg. Recuperado el 16 de febrero del 2018 de <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>
- Zelada Rosales, V. (2015). Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014. (Tesis para optar el título de Especialista en Enfermería en Salud Pública). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

ANEXOS

Anexo 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensión	Definición
Satisfacción laboral	Es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.	Beneficios económicos	Relación del incentivo económico con la labor que se realiza
		Reconocimiento personal y/o social	Sentirse cómodo con otros miembros de la organización. Oportunidad para desarrollarse como persona
		Funciones	Valor que le da a las tareas o acciones asignadas.
		Condiciones de trabajo	Los elementos materiales o de infraestructura que hay en el puesto de trabajo

Anexo 2

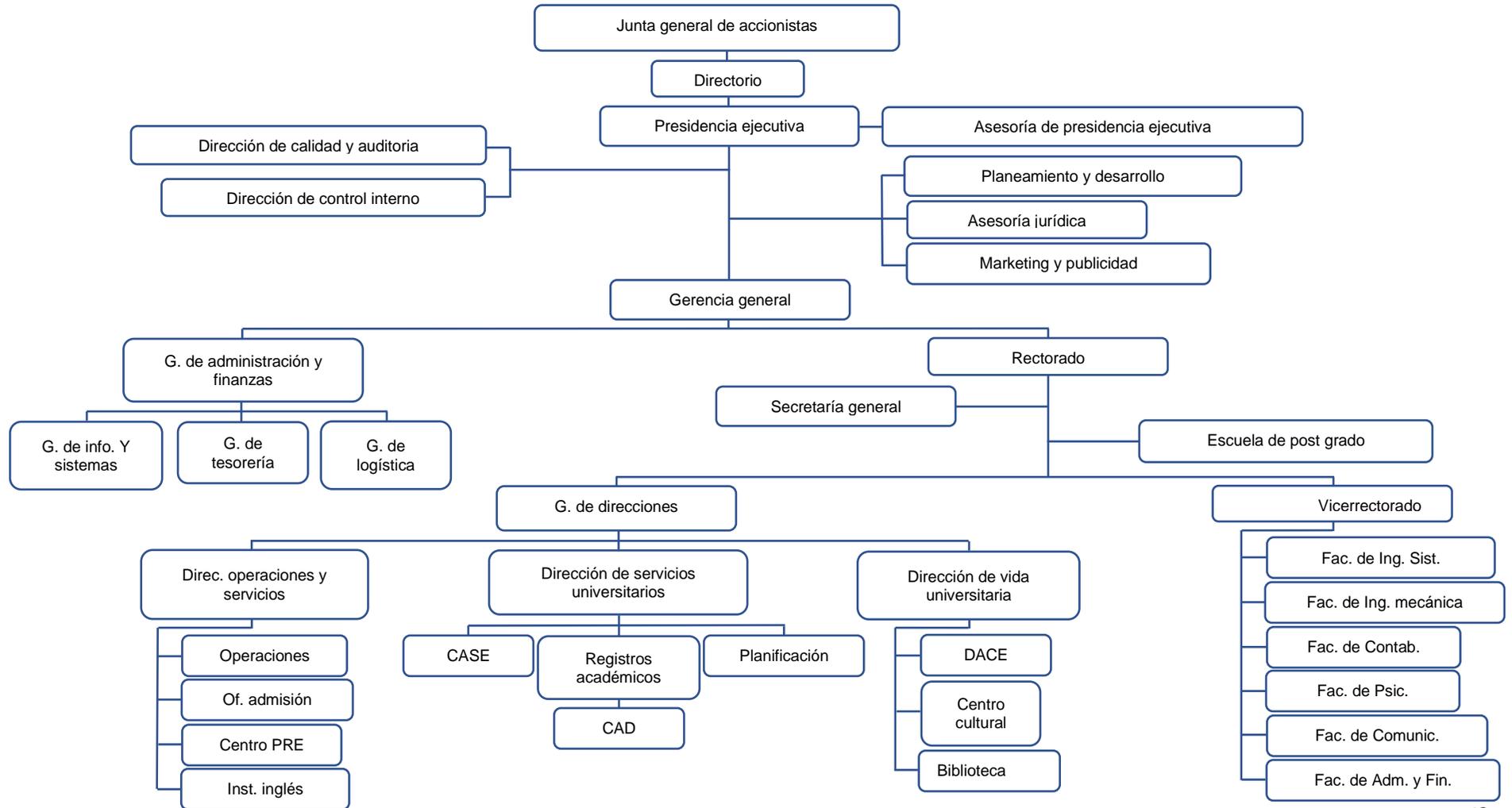
Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variable	Metodología
<p>Principal:</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede central?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar el grado de satisfacción laboral en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede central.</p>	Satisfacción laboral	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Este trabajo hace uso de la investigación aplicada.</p>
<p>Específicos:</p> <p>¿Cómo son los beneficios económicos en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?</p>	<p>Específicos:</p> <p>Describir los beneficios económicos en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro</p>		<p>Nivel de investigación:</p> <p>El nivel de esta investigación es descriptivo porque solo se observa y describe el comportamiento de un sujeto, en este caso una variable.</p>

<p>¿Cómo es el reconocimiento personal y/o social en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?</p> <p>¿Cómo son las funciones en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?</p> <p>¿Cómo son las condiciones de trabajo en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro?</p>	<p>Distinguir el reconocimiento personal y/o social en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro.</p> <p>Definir las funciones en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro</p> <p>Identificar las condiciones de trabajo en el área del CASE presencial en la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima Centro.</p>	<p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental.</p> <p>Universo:</p> <p>15 personas.</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario de encuesta</p>
--	---	--

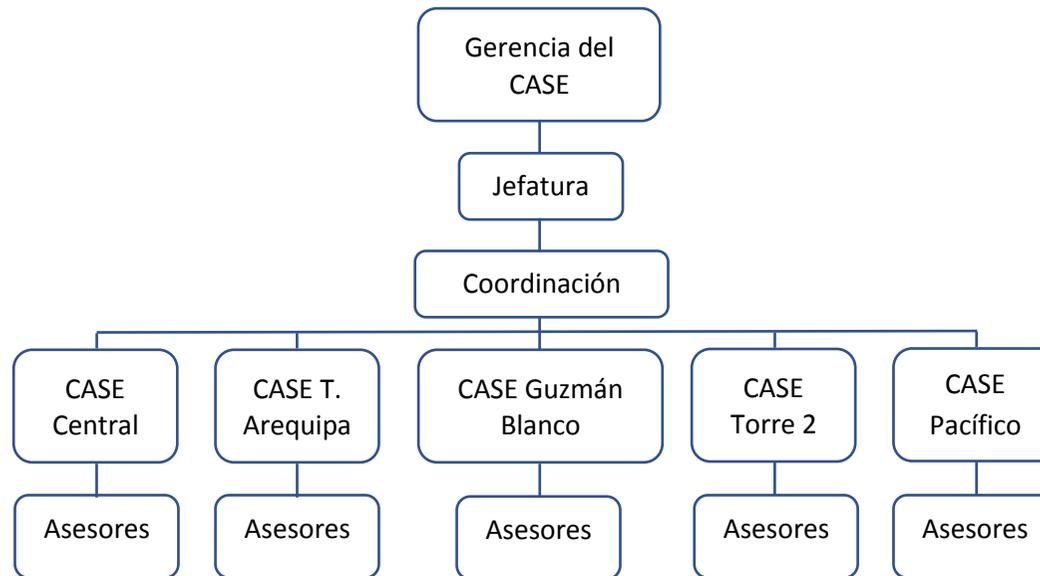
Anexo 3

Organigrama de la institución



Anexo 4

Organigrama del área del CASE Central



Anexo 5

Instrumento de recolección de datos.

Encuesta de Satisfacción Laboral

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcado con un aspa aquella alternativa que exprese mejor su punto de vista. No hay preguntas buena ni mala. Recuerde que sus respuestas son confidenciales, así que conteste con total libertad.

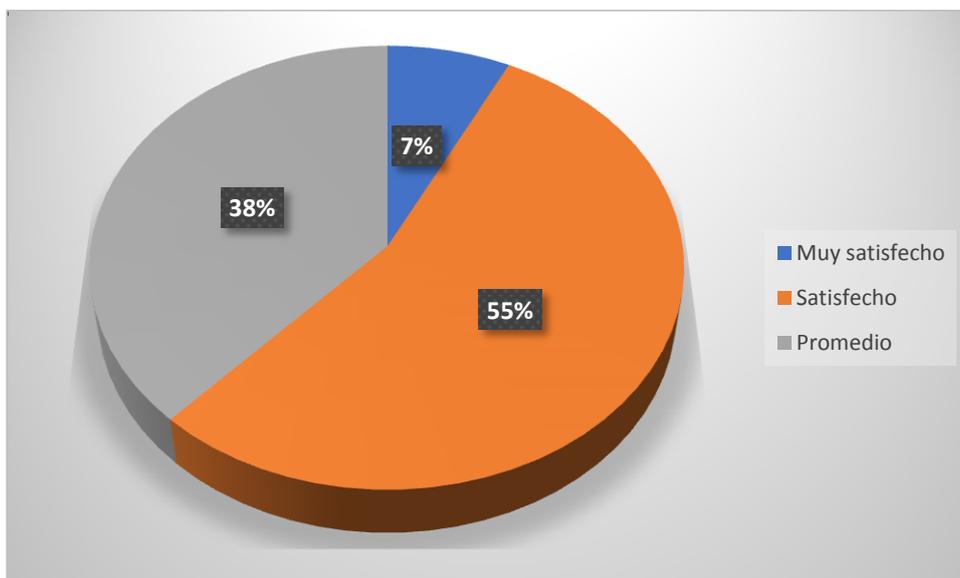
Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	DA
Indeciso	I
En desacuerdo	ED
Totalmente en desacuerdo	TD

		TA	DA	I	ED	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa					
5	Me siento mal con lo que gano.					
6	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					

10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
11	Prefiero tomar distancia con las personas que trabajo.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complace los resultados de mi trabajo.					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20	Me siento cómodo en el ambiente físico en donde laboro.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25	Haciendo mi trabajo, me siento bien conmigo mism@.					
26	Me gusta la actividad que realizo.					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Anexo 6

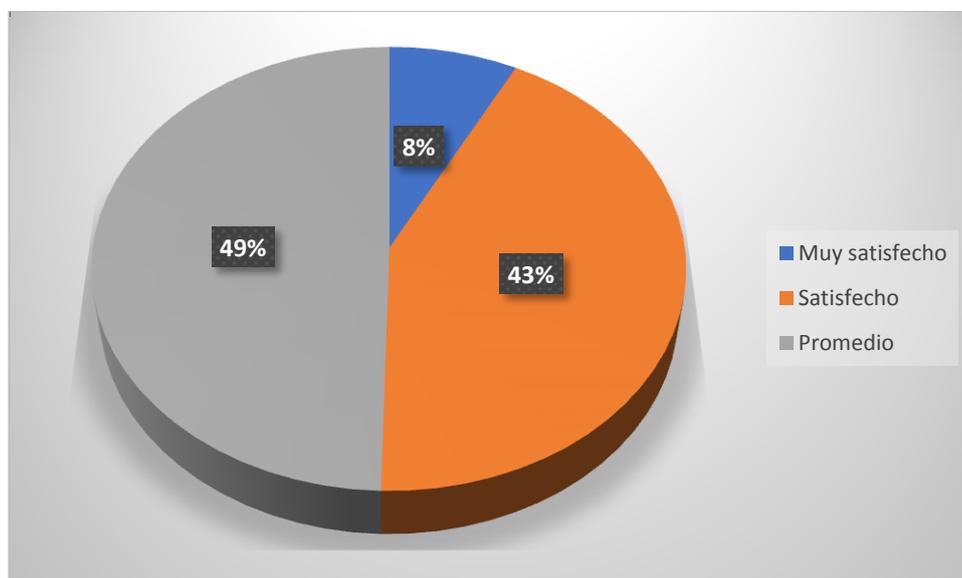
Gráfico de satisfacción laboral



En este gráfico, se puede apreciar que, el área del CASE presencial de la Universidad Tecnológica del Perú sede Lima centro no está del todo mal ya que no presenta ni porcentajes mínimos en lo que respecta a la insatisfacción laboral de los colaboradores. El 55% de los trabajadores se muestra satisfecho, lo cual es un buen indicador, ya que es la mayoría de ellos. El 38% no se siente ni satisfecho ni insatisfecho, lo cual es algo de lo que se debe estar atento. Si por alguna razón, hay una mala gestión, este grupo podría convertirse en “Insatisfecho” o “Muy insatisfecho”. Tan solo el 7% se siente muy satisfecho en su trabajo.

Anexo 7

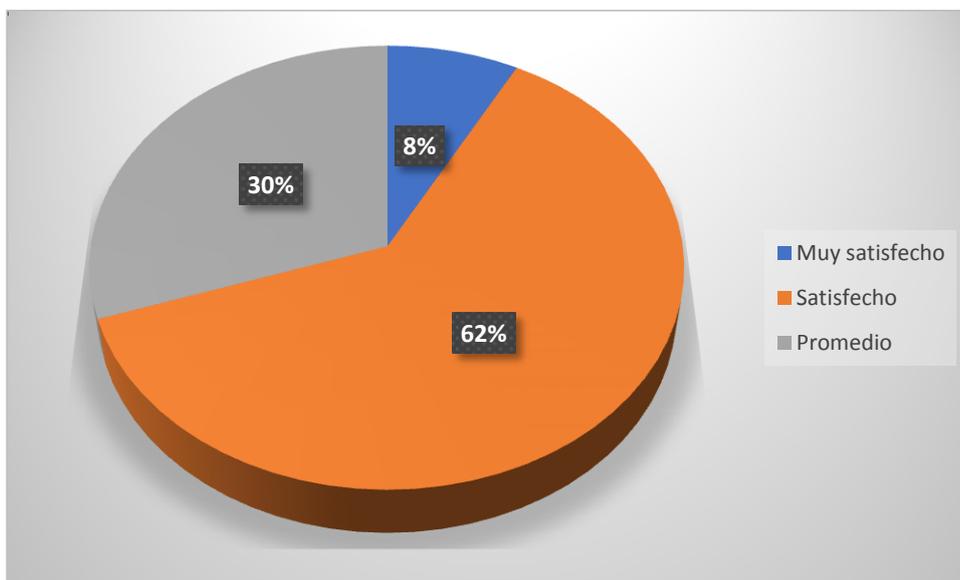
Gráfico de la dimensión Funciones



En el gráfico, se puede apreciar que, al igual que el gráfico anterior, los colaboradores no se encuentran ni “Insatisfechos” ni “Muy insatisfechos”. El 43% de los trabajadores, se siente satisfecho con respecto a las tareas que realizan en ese puesto y con los resultados que obtienen. El 49% del personal del área, no se siente ni satisfecho ni insatisfecho, por lo que se debe estar atentos, pues este porcentaje podría convertirse en “Insatisfecho”. Solo el 8% se siente muy satisfecho en relación a las tareas que tienen que hacer día a día.

Anexo 8

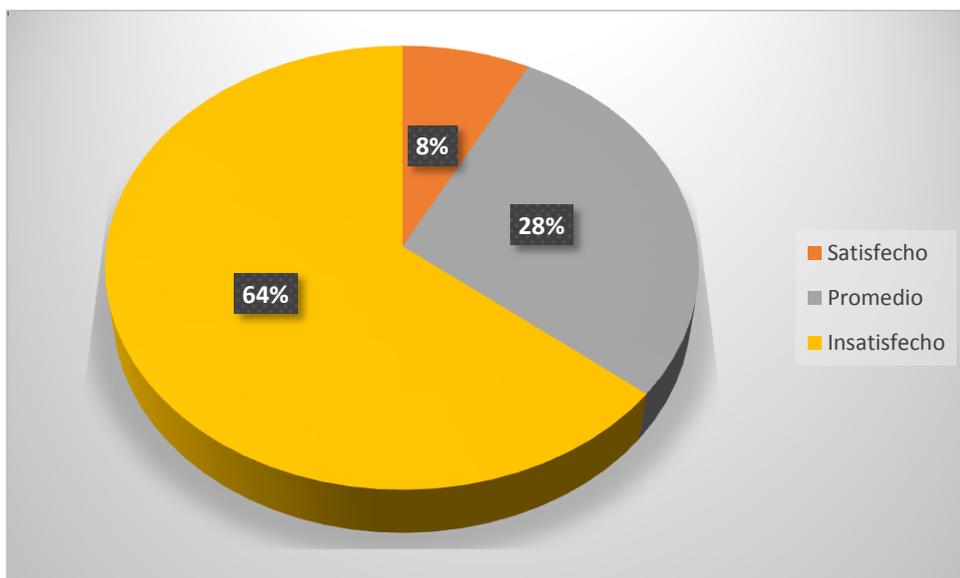
Gráfico de la dimensión Condiciones de trabajo



En el gráfico se muestra, al igual que en los anteriores gráficos, que el personal no se encuentra “Insatisfecho” ni “Muy insatisfecho” en lo que respecta al ambiente físico de trabajo y a la distribución del mismo. El 62% de los colaboradores encuentran que el ambiente y las condiciones físicas del entorno laboral son buenas, por lo tanto, hace que ellos se sientan satisfechos y trabajen de una mejor forma. El 30% de las personas, no se siente satisfecha, pero tampoco insatisfecha con su lugar de trabajo. Tan solo el 8% se siente muy satisfecho con la infraestructura, los materiales/equipos y las condiciones físicas laborales.

Anexo 9

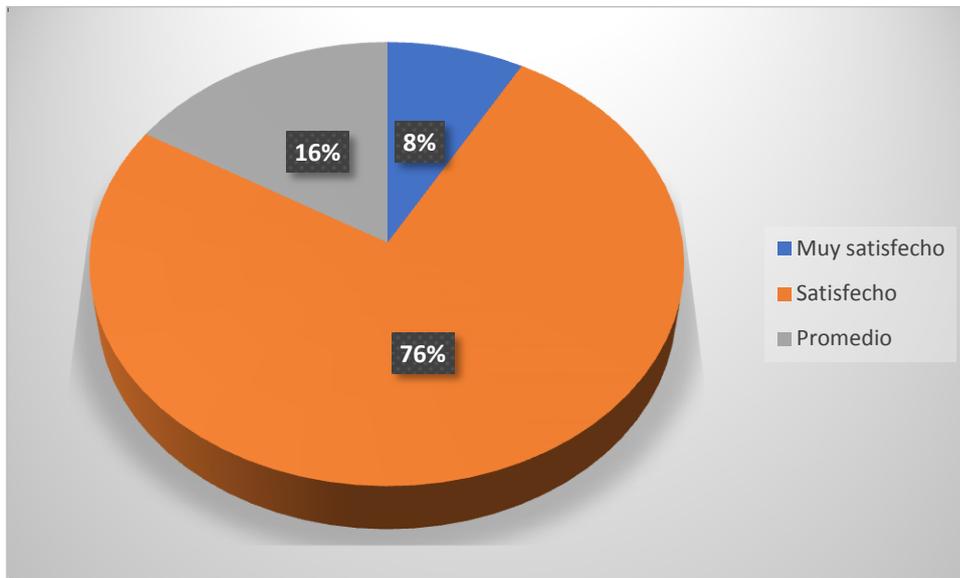
Gráfico de la dimensión Reconocimiento personal/social



En el gráfico se puede apreciar que, ninguno de los trabajadores se siente “Muy satisfecho”. El 28% de los colaboradores, se siente en promedio respecto a la satisfacción proveniente del reconocimiento personal/social, es decir, perciben que el esfuerzo que realizan en cumplir con los objetivos no es lo suficiente como para que su jefe o sus compañeros lo noten. El 64% de las personas que trabajan en esta área se sienten insatisfechos con el reconocimiento recibido por parte de sus compañeros y jefes. Tan solo el 8% de los colaboradores sienten que son bien valorados en su lugar de trabajo.

Anexo 10

Gráfico de la dimensión Beneficios económicos



El gráfico muestra que ninguno de los trabajadores se siente “Insatisfecho” ni “Muy insatisfecho”, lo cual es bueno para el área y para la empresa. El 76% de los colaboradores, más de las tres cuartas partes de personas, están satisfechas en cuanto a la remuneración y beneficios económicos que ofrece la empresa, pues les permite cubrir sus necesidades y no se sienten explotados de ninguna manera. Además, se sienten a gusto por los otros beneficios que reciben. El 16% de los trabajadores no se siente ni insatisfecho ni satisfecho. El 8% se siente muy satisfecho con la remuneración que ofrece la Universidad.

Anexo 11

Boleta de pago de un trabajador





BOLETA DE PAGO
 R.M N° 020-2008 - TR
 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ S.A.C
 R.U.C. 20482509236

PERÍODO DE PAGO
 Febrero 2018

Apellidos y Nombres Código **E16418**

Tipo y N° de Doc. Identidad	Categoría	Ocupación / Cargo	Fec. Ingreso / Reingreso	Fec. Cese
DNI 70279914	M00E	ASESOR DE CASE	03/04/2017	

Régimen Pensionario	Código SPP (CUSPP)	Tipo de Trabajador	Inicio Vacacional	Término Vacacional
SPP HABITAT	636871LRAUA5	EMPLEADO		

Días Lab.	Días Seb.	DNI. Seb.	Hor. Lab.	Pes. Prg.	Pes. Lab.	Hac. C. Prog.	Hac. C. Lab.	H. Dis(25%)	H. Ext(25%)	Días Fer.	Faltas	P. Faltas	Tardanzas	P.Tardanzas
28	0	0	224	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Remuneraciones

0121-REMUNERACIÓN O JORNAL BÁS	1200.00
TOTAL	1200.00

Descuentos

0608-APORTE OBLIGATORIO - HABI	116.00
0601-COMISION MIXTA AFP - HABI	4.41
0606-Seguro Invalidez AFP - Ha	15.78
0705-INASISTENCIAS	40.00
TOTAL	176.19

Aportes

-ESSALUD	104.40
TOTAL	104.40

NETO A PAGAR: 1023.81
MIL VEINTITRES CON 81/100 NUEVOS SOLES



Jesús Lobo
 Gerente de gestión y Desarrollo Humano
 Universidad Tecnológica del Perú S.A.C.

EMPLEADOR

RECIBI CONFORME

Formato de solicitud de reclamos, quejas y/o dudas.

[CASE en Línea](#) > Enviar una solicitud

Buscar



Enviar una solicitud

Correo electrónico*

Código de Alumno*

Apellidos y Nombres (utilizar mayúsculas)*

DNI*

Número de contacto*

Sede*

Tipo de programa*

Carrera*

Trámite a realizar*

Usted deberá informarse acerca de los requisitos del trámite que va a solicitar. Para acceder a esta información revise la sección "Nuestros Procesos".

N° de Boleta de Pago

Especificar el N° de boleta en caso el trámite a realizar lo requiera

Detalle de la solicitud*

Importante: Toda respuesta, comunicación, observación o consulta respecto al trámite realizado será a través de su correo institucional.

Adjuntos

 [Agregue un archivo](#) o coloque archivos aquí

Anexo 13

Foto.

Puerta de ingreso al CASE central (Esquina Av. 28 de Julio con Av. Petit Thouars). En la entrada, aún mantiene el nombre que tenía antes. Era conocido como SAE (Servicio de Atención al Estudiante).



Anexo 14

Foto.

Vista frontal del CASE central. Adentro, hay personas esperando ser atendidas. Generalmente esta oficina del CASE es la que más concurrencia de personas tiene.



Anexo 15

Foto.

Padres de familia y alumnos atendiéndose en el CASE central.



Anexo 16

Foto.

Alumnos y padres de familia esperando para ser atendidos o, mejor explicado, para que puedan ser asesorados y consulten sobre el proceso de matrícula para el periodo 2018-2, haciendo uso de las computadoras que los alumnos tienen a su disposición.



Anexo 17

Foto.

Vista frontal del CASE de Torre 2 (Av. Petit Thouars 385).

