



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

## **TESIS**

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN  
LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVIDORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC – 2014”**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. ABELARDO ZAPATA TORRES**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**APURÍMAC - ABANCAY – PERÚ**

**2019**



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

## **TÍTULO DE TESIS**

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN  
LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVIDORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC – 2014”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**CAPITAL HUMANO Y DESARROLLO DEL TALENTO**

**ASESOR**

**Dr. WILSON JOHN MOLLOCONDO FLORES**

**2019**

## **DEDICATORIA**

**A mi esposa y a mis hijos; Christian  
y Gabriela; con quienes comparto  
la alegría de la vida que  
Dios nos depara.**

## **AGRADECIMIENTO**

**Durante la realización de la presente investigación, diversas personas colaboraron directa e indirectamente en la culminación de la presente investigación, a ellos quiero brindar todo mi agradecimiento, haciéndoles llegar mis sentimientos de amor y respeto.**

**Doy gracias a Dios, por brindarme la oportunidad creciendo como persona y profesionalmente.**

**A mi tutor Dr. Rafael S. Castañeda Castañeda, por brindarme su valioso tiempo con las correcciones oportunas y asesoría que ayudaron a mejorar cada vez mi trabajo de investigación; sus conocimientos y experiencias fueron de gran importancia para el desarrollo de cada etapa del proceso de investigación.**

**A mi asesor Dr. Wilson Mollocondo Flores, por darme la oportunidad de cumplir con los procesos y mejora de mi trabajo y lograr esta meta, y a todos mis compañeros y amigos, por brindarme el apoyo incondicional y sobreponerme en los momentos difíciles.**

## **RECONOCIMIENTO**

**Mi especial reconocimiento a la Universidad Alas Peruanas,  
al Dr. Luis Romero Echevarría, asesor de esta tesis, y a  
todos los trabajadores de la sede de la Universidad Alas  
Peruanas – Filial Abancay – Apurímac, por su  
desinteresada colaboración.**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	9
1.2.1 Delimitación Espacial.....	9
1.2.2 Delimitación Social. ....	9
1.2.3 Delimitación Temporal.....	10
1.2.4 Delimitación Conceptual.....	10
1.3 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3.1 Problema Principal. ....	10
1.3.2 Problemas Específicos.....	10
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	11
1.4.1 Objetivo General.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos .....	11
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.5.1 Justificación.....	11
1.5.2 Importancia.....	12
1.6 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	15
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS.....	21
2.2.1 Satisfacción Laboral.....	21
2.2.1.1 Teorías de la Satisfacción Laboral.....	23
2.2.1.2 Factores de la Satisfacción Laboral.....	32
2.2.1.3 Causas de la satisfacción laboral.....	38
2.2.1.4 Consecuencias de la satisfacción.....	38

2.2.1.5 Nivel de satisfacción. ....	39
2.2.1.6 Condiciones favorables de trabajo. ....	40
2.2.1.7 Efectos de la satisfacción laboral. ....	44
2.2.1.8 Como expresan los empleados su satisfacción. ....	47
2.2.1.9 Modelo dinámico de la satisfacción laboral. ....	48
2.2.1.10 Importancia de una Satisfacción en el Puesto. ....	49
2.2.1.11 Fuentes de satisfacción en el empleo. ....	52
2.2.1.12 Motivación como medio para incrementar la satisfacción del personal. ....	53
2.2.2 La productividad. ....	55
2.2.2.1 Teorías de la Productividad. ....	56
2.2.2.2 Factores de la Productividad. ....	59
2.2.2.3 Problemas de la Productividad. ....	63
2.2.2.4 Medición de la productividad. ....	63
2.2.2.5 Indicadores de la productividad. ....	64
2.2.2.6 Factores para mejorar la productividad. ....	66
2.2.3 La Insatisfacción Laboral como Factor del Bajo Rendimiento del Trabajador. ....	70
2.2.3.1 Factores de la Insatisfacción Laboral. ....	70
2.2.3.2 Referencias teóricas sobre la Insatisfacción Laboral. ....	71
2.2.3.3 Caracterización de la Insatisfacción Laboral. ....	72
2.2.3.4 Factores de la Insatisfacción laboral. ....	73
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS. ....	74
CAPITULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES ....	79
3.1 HIPÓTESIS GENERAL. ....	79
3.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS. ....	79
3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES. ....	80
CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ....	82
4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION. ....	82
4.1.1 Tipo de Investigación. ....	82
4.1.2 Nivel de Investigación. ....	82
4.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. ....	82

4.2.1	Método de Investigación .....	82
4.2.2	Diseño de la Investigación.....	83
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
4.3.1	Población. ....	83
4.3.2	Muestra. ....	84
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	84
4.4.1	Técnicas.....	84
4.4.2	Instrumentos .....	84
4.4.3	Validez y confiabilidad.....	85
4.4.4	Plan de análisis de datos. ....	86
4.4.5	Ética en la investigación. ....	87
	CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	88
5.1.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO. ....	88
5.2	ANÁLISIS INFERENCIAL. ....	95
	CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	106
	RECOMENDACIONES.....	112
	BIBLIOGRAFÍA .....	113



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Variables .....	80
Tabla N° 2 Dimensiones e indicadores.....	81
Tabla N° 3 Personal Administrativo por grupo ocupacional - UNAMBA.....	83
Tabla N° 4 Indicadores de la Satisfacción Laboral .....	84
Tabla N° 5 Indicadores de la Productividad .....	85
Tabla N° 6 Estadística de fiabilidad .....	86
Tabla N° 7 Estadística fiabilidad - Productividad .....	86
Tabla N° 8 Variables de la Satisfacción Laboral.....	89
Tabla N° 9 Factores Intrínsecos de la Satisfacción Laboral .....	90
Tabla N° 10 Factores Extrínsecos de la Satisfacción Laboral .....	91
Tabla N° 11 Variables de la Productividad .....	92
Tabla N° 12 Productividad - Eficiencia.....	93
Tabla N° 13 Productividad - Eficacia.....	94
Tabla N° 14 Distribución de la Satisfacción laboral y Productividad .....	95
Tabla N° 15 Prueba de Chi- cuadrado .....	97
Tabla N° 16 Distribución de la Eficiencia y Productividad .....	97
Tabla N° 17 Pruebas de chi-cuadrado .....	99
Tabla N° 18 Distribución de la Eficacia - Productividad .....	99
Tabla N° 19 Pruebas de Chi-cuadrado.....	100
Tabla N° 20 Correlación de la Satisfacción Laboral y la Productividad .....	102
Tabla N° 21 Correlación de los Factores Intrínsecos y la Productividad .....	103
Tabla N° 22 Correlación de los Factores Extrínsecos y la Productividad.....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Clasificación tradicional de Herzberg.....	25
Figura N° 2 La Satisfacción y la no satisfacción laboral.....	26
Figura N° 3 Expresión de los empleados de la satisfacción .....	47
Figura N° 4 Logro de la satisfacción en el trabajo .....	52
Figura N° 5 Motivación como medio para incrementar la satisfacción laboral ...	54
Figura N° 6 Variables de la Satisfacción Laboral .....	89
Figura N° 7 Variable de Factores Intrínsecos Motivadores.....	90
Figura N° 8 Factores extrínsecos de la Satisfacción Laboral .....	91
Figura N° 9 Variables de la Productividad .....	92
Figura N° 10 Productividad – Eficiencia.....	93
Figura N° 11 Productividad - Eficacia.....	94
Figura N° 12 Distribución de la Satisfacción laboral - Productividad .....	95
Figura N° 13 Distribución de la Eficiencia y Productividad .....	98
Figura N° 14 Distribución de la Eficacia y Productividad .....	100
Figura N° 15 Correlación de la Satisfacción y la Productividad.....	102
Figura N° 16 Correlación factores intrínsecos y Productividad .....	104

## RESUMEN

El interés que motiva esta investigación, es el desconocimiento de las Autoridades y/o Funcionarios respecto a las interrogantes; de qué manera y cómo influye la satisfacción laboral en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac; cuyo objetivo principal es, determinar la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac 2014.

Para este propósito, se realizó un estudio de tipo aplicativo y cuantitativo, cuyo diseño es no experimental, es a nivel correlacional - causal. La muestra estuvo integrada por 147 trabajadores, el total de los servidores administrativos de la entidad, entre nombrados y contratados, varones y mujeres y de los tres grupos ocupacionales; el instrumento empleado fueron dos encuestas; la primera concerniente a la satisfacción laboral y la segunda concerniente a la productividad, con un total de 50 preguntas cerradas, que han sido codificadas de acuerdo a la escala Likert.

Los resultados se obtuvieron a un nivel de confianza del 95% evidenciaron que existe correlación entre los factores motivacionales (satisfacción laboral) y el nivel de desempeño laboral (productividad); así mismo los trabajadores muestran una alta satisfacción laboral, que influye significativamente en la productividad de los servidores administrativos. También se determinó que está influenciada por los factores extrínsecos o higiénicos, que tiene una incidencia en la productividad de los trabajadores administrativo. De igual forma podemos afirmar que el nivel de productividad de los trabajadores administrativos sería moderada; en lo que respecta al nivel de satisfacción laboral, sería de insatisfacción de los servidores administrativos de la Universidad Micaela Bastidas de Apurímac – 2014.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, Productividad, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

## ABSTRACT

The interest that motivates this investigation, is the ignorance of the Authorities and / or officials regarding the questions; How and how labor satisfaction influences the productivity of the administrative staff of the National University Micaela Bastidas de Apurímac; Whose main objective is to determine job satisfaction and its influence on the productivity of the administrative staff of the Micaela Bastidas National University of Apurímac 2014.

For this purpose, an applicative and quantitative study was carried out, whose design is not experimental, it is correlational - causal. The sample consisted of 147 workers, the total of the administrative servants of the entity, between appointed and hired, men and women and of the three occupational groups; the instrument used were two surveys; the first concerning job satisfaction and the second concerning productivity, with a total of 50 closed questions, which have been coded according to the Likert scale.

The results were obtained at a level of confidence of 95% evidenced that there is correlation between the motivational factors (labor satisfaction) and the level of labor performance (productivity); Likewise, workers show a high job satisfaction, which significantly influences the productivity of administrative servers. It was also determined to be influenced by extrinsic or hygienic factors, which has an impact on the productivity of administrative workers. Likewise, we can say that the level of productivity of administrative workers would be moderate; With regard to the level of job satisfaction, would be of dissatisfaction of the administrative servers of the Micaela Bastidas University of Apurímac - 2014.

Keywords; Job satisfaction, productivity, Micaela Bastidas National University of Apurimac.

## INTRODUCCIÓN

La Administración Pública en el Perú, se caracteriza por una numerosa legislación. Desde la Independencia Nacional se han dictado dispositivos para normar la relación laboral del Estado. La Ley y los Reglamentos han originado dificultades, generando incomodidad entre los más débiles que son los trabajadores, es así que la presente investigación es un aporte a la institución, la cual coadyuvara al mejor desarrollo laboral del servidor en el entorno institucional.

Los cambios que vienen ocurriendo en estos tiempos dentro del contexto de la economía mundial exigen a los ciudadanos de países, particularmente como el nuestro, a mostrarnos más interesados en el conocimiento de nuestros problemas y recursos, para que con estos instrumentos se logre mejores posibilidades de desarrollo.

La situación laboral en el Perú, presenta dificultades cada vez más serias para los trabajadores del Estado, en realidad los trabajadores deben estar preparados para afrontar las eventualidades, siempre molestosas, de un proceso de evaluación. Ello se logra asimilando conocimiento referente a los deberes y derechos, aportando esfuerzo, dedicación y constancia.

El presente documento de investigación, será un instrumento ágil y de fácil comprensión para el conocimiento del empleador y empleado, para poder lograr el mejor desempeño laboral y para la defensa de sus derechos de los servidores administrativos.

La necesidad de contar con una Administración Pública que brinde un servicio de calidad a la colectividad dentro del rol que compete en los nuevos retos, ha motivado en nosotros, generar un nivel de productividad alto y por consiguiente la satisfacción laboral del servidor, la misma que motivara en el mejor desarrollo profesional, personal y familiar del servidor público de la UNAMBA.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no solo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el

único núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, se crea en la ciudad de Abancay, gracias a la lucha de las organizaciones sociales de Apurímac, el 26 de setiembre del año 2000 mediante Ley N° 27348. A partir de dicha fecha se designa a la primera Comisiones Organizadoras presidida por el Mg. Hugo Cornejo Rosell, quien no supo asumir la gran responsabilidad financiera de la universidad, y por consiguiente en el mes de octubre del 2003 el CONAFU designa a una nueva Comisión Organizadora de la UNAMBA presidida por el Dr. Caroll D. Dale Salinas, quien con su carisma y equipo, conjuntamente con el personal administrativo se logra en forma exitosa la autorización definitiva de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Es un hecho histórico para la Región Apurímac, el 21 de diciembre del 2009, la población apurimeña vio hecho realidad, el contar con una universidad pública. En la Casa de la Cultura el Presidente del CONAFU entregó la Resolución N° 628-2009-CONAFU, de fecha 27 de noviembre del 2009, que otorga la autorización definitiva de funcionamiento, para luego proceder a la juramentación del Rector Dr. Leoncio Carnero.

A partir de este periodo de gobierno, empieza la crisis administrativa y académica de la universidad, generando divisionismo entre el personal administrativo y académico, especialmente generando maltratos en el personal, y en forma arbitraria son reducidos los beneficios económicos que reciben todo el personal administrativo.

A raíz de los problemas suscitadas por la autoridad universitaria, el 16 de junio del 2011, según acuerdo del pleno de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y mediante Resolución N° 0672-2011-ANR, designa una Comisión de Orden y Gestión para la UNAMBA por 180 días.

El presente periodo de gobierno, logra elegir al rector de la UNAMBA, recayendo en el cargo del Dr. Alejandro Narváez Liseras, autoridad que desequilibro la gestión administrativa, por desconocimiento de dirección administrativa, gestión dedicada a contratar consultorías de su entorno, quienes falseando información quisieron malversar presupuesto de la entidad, generando desorden y abuzo en el personal administrativo, autoridad déspota que logra incitar la protesta del estudiantado, quienes solicitan la intervención de la ANR. La ANR designó un Comité Electoral Externo para la UNAMBA, para conducir el proceso electoral de representantes de estudiantes, docentes y egresados, para conformar los órganos de gobierno: Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Consejos de Facultad, eligiéndose a las nuevas autoridades mediante Resolución N° 532-2012-P-COG- UNAMBA. Quienes asumen la responsabilidad de darle continuidad institucional a nuestra universidad hasta el 03 de julio 2014.

Este desgobierno originado por la autoridad e integrantes del estamento universitario, ha generado desconfianza y un desequilibrio emocional en el personal administrativo, afectando significativamente el clima laboral institucional y por ende en el desarrollo laboral de los servidores administrativos de esta casa superior de estudios.

El Sector Público en nuestro país, tiene una compleja estructura debido al amplio número de instituciones y atribuciones que se originan en un régimen político, según la estructura orgánica del Estado; sus acciones deben alcanzar en los objetivos que a cada uno le fija la Constitución, es así que la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac integrante del sector gubernamental, en estos últimos años se ha observado que la producción y satisfacción laboral de los servidores administrativos está determinado únicamente con el aspecto remunerativo, sin tener en consideración las diferentes dimensiones que enmarca la productividad y satisfacción laboral del servicio, factores que han motivado en la merma y/o reducción de su productividad y



desempeño laboral, generando un clima laboral defectuoso de miramiento en cada uno de los servidores.

El método para medir la productividad laboral, comúnmente se denomina “Evaluación de Desempeño” basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y de su desempeño en el cargo. Esta evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se puede encontrar problemas de supervisión del recurso humano de integración del trabajador a la entidad o al cargo que ocupa actualmente; de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo. Así mismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la aplicación de una evaluación del desempeño laboral, lograría determinar el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la entidad, de aspectos que no se acoplan al grupo dominante.

Según Gómez & Balkin (2008), manifiesta las ventajas de la diversidad de los empleados en una entidad puede obtener muchos beneficios de una mano de obra diversa con tal de que impida malentendidos, sentimientos de malestar, devaluación de equipo y marginalización de aquellos que no se acoplan al grupo dominante. Algunos de los beneficios potenciales más importantes de la diversidad son un mejor acceso al mercado, competitividad global, mayor creatividad y mejorar el desempleo del grupo.

Según el D.L 267, la Ley de la Carrera Pública del Sector Público, manifiesta que: los Servidores Públicos están al servicio del Estado, buscando el desarrollo nacional, supeditándose el interés personal al interés común y a los deberes del servicio, constituyéndose un grupo calificado y en permanente superación (Ochoa et al, 1995).

Sin embargo, en nuestro contexto la realidad es otra, en la actualidad la gran mayoría de las organizaciones del Sector Público enfrentan conflictos laborales, respecto a la fuerza de trabajo y la capacidad productiva de los servidores públicos, esta realidad se refleja en factores externos e internos, que influyen en el normal desarrollo laboral de los servidores públicos de nuestro país.

En la actualidad la gran mayoría de las organizaciones públicas y privadas, buscan la calidad laboral de sus servidores, a diferencia de años anteriores lo único que

importaba era básicamente el rendimiento, sin tener en cuenta el conjunto de emociones favorables y desfavorables, con la cual los empleados valoran su trabajo.

El desarrollo de las organizaciones deriva del éxito de los individuos para alcanzar los objetivos trazados por la entidad, a fin de ser competitivo en el mercado. Los bajos niveles de desempeño laboral del empleado público, son causados por factores externos (económicos, sociales, familiares, educacionales, tecnológicos, políticos, etc.) e internos (objetivos organizacionales, políticas administrativas, recompensas, entre otros), factores que no permiten que el trabajador se desempeñe efectivamente dentro de su área laboral.

Las entidades públicas mejoran su nivel productivo, con el uso eficaz y eficiente de la capacitación en sus recursos humanos, teniendo un sentido humanista, basado en valores, actitudes, creencias y cultura. La exigua capacidad productiva que caracteriza al servidor público, se centra en la reducida inversión que realiza el Estado (empleador) en la organización de cursos de capacitación, generando altos costos: debido a la mala calidad en la producción que está ligada con el personal sujeto a la investigación, lo cual conduce a altos niveles de desperdicio, inadecuado manejo de tecnología, mala planeación que repercute en la productividad del trabajo.

La baja motivación que también implica la creación de conflictos, entre jefe-subordinado y compañeros de área, así como la poca identificación con la entidad, generando un menor compromiso de participación por parte de los trabajadores, lo cual hace que exista un inadecuado clima laboral dentro de la entidad.

El aspecto del individualismo, ya que generalmente, las entidades públicas no orientan al personal a trabajar en equipo por la cual les es difícil adaptarse, ser cooperativos y solidarios. El trabajar de manera individual perjudica a la entidad, ya que cada empleado o departamento tienen su propio objetivo, sin darle importancia al objetivo general de la Empresa.

Los puntos mencionados en los párrafos anteriores, son de gran importancia para cualquier organización pública o privada, cumplir con sus objetivos, priorizando un buen servicio al cliente y la calidad de los productos que ofrecen, la integración de sus empleados y/o servidores administrativos con la entidad y la actividad productiva del sector al que pertenecen.

El presente trabajo que motivo para elegir la entidad y desarrollar la investigación, fue principalmente por el desconocimiento de las autoridades en la función pública administrativa, especialmente en las actividades que desarrollan el personal administrativo, y el incumplimiento de sus derechos y obligaciones según la normativa legal vigente de nuestra entidad, promoviendo un clima laboral deprimente, una insatisfacción laboral en todas las instancia administrativas de nuestra entidad, repercutiendo en el descenso de la productividad del personal administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

## **1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para la realización de una adecuada y productiva investigación, se ha elegido y delimitado la información, considerando solo al personal administrativo nombrado y contratado de ambos géneros, de los regímenes del DL N° 276 y DL N° 1057 de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac - 2014, y averiguar qué factores determinan e influyen en la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los servidores administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Si el clima laboral es adecuado o no, como influye el aspecto remunerativo en la producción del empleado, la investigación de estos indicadores laborales dará a conocer, la forma cómo solucionar los problemas laborales y describir si el nivel de satisfacción laboral influye en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA.

### **1.2.1 Delimitación Espacial.**

El tema de investigación, es el estudio de todo el personal administrativo nombrado y contratado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac 2014, personal ubicado en la sede central Abancay y sede académica del distrito de Tamburco.

### **1.2.2 Delimitación Social.**

En lo social es determinar cómo influye el nivel de satisfacción laboral, en la productividad del servidor, y de esta manera se contribuirá a mejorar las condiciones de la vida laboral, social y personal de los servidores administrativos.

### **1.2.3 Delimitación Temporal.**

El estudio de la presente investigación a realizar, se iniciará a partir del 01 de febrero hasta el 30 de noviembre del 2014, para lo cual se realizará el estudio del crecimiento poblacional de los servidores administrativos, que dependerá de la creación de nuevas carreras profesionales en el futuro, por parte de nuestra Universidad.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual.**

La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la UNAMBA – 2014. En esta ocasión se tomará como referencia experiencias realizadas, al presente trabajo de investigación desarrollada en los últimos 5 años; de un lado la tesis “Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNAMBA – 2014”, la cual nos brindó un panorama de las carencias y dificultades que tiene en la actualidad la Universidad.

Del mismo modo, la experiencia laboral realizada por mi persona relacionadas al tema de investigación, desarrollada en distintas entidades públicas y privadas, especialmente asumiendo el cargo de Jefe de Personal en la Municipalidad Provincial de Canchis, la cual nos ha demostrado viabilidad, técnica y conocimiento para desarrollar la presente investigación.

## **1.3 PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.3.1 Problema Principal.**

¿En qué medida la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014?

### **1.3.2 Problemas Específicos.**

- ¿En qué medida el factor intrínseco de la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?
- ¿En qué medida el factor extrínseco de la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar en qué medida la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar en qué medida el factor intrínseco de la satisfacción laboral, influyen en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.
- Determinar en qué medida el factor extrínseco de la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.5.1 Justificación.**

La presente investigación permitirá describir los niveles de satisfacción laboral relacionados con la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA. Hoy en día se considera al recurso humano, como elemento importante que influye directamente en la productividad de una empresa, es por ello que se está incentivando la creación de una corriente cada vez más fuerte de su estudio.

A pesar que el sector educación (superior) es uno de los sectores influyentes en el desarrollo de la economía del país, la preocupación y el estudio de sus recursos humanos tiene un avance mucho más lento en comparación a otros sectores económicos. De ahí nace la idea de la presente investigación, los aportes de sus estudios basados en la influencia de los recursos humanos. La investigación ayudara el estudio de la satisfacción y motivación laboral, en el incremento de la productividad del trabajador, los resultados reales y conclusiones basadas en la historia personal de servidores administrativos de la UNAMBA. Es decir, se plasman las condiciones laborales de una muestra y su consiguiente proyección en la satisfacción personal y su repercusión en la productividad de la entidad.

Es cierto que gran parte de las sociedades desarrolladas, las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar, y por lo tanto es una actividad que proyecta en nosotros una fuerte influencia tanto física como emocional. Necesitamos encontrar nuestra actividad cotidiana situaciones placenteras que nos produzcan motivación para desempeñarlas y poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad. Así pues, se puede considerar que la “satisfacción laboral es requisito para genera la productividad del trabajador”.

La presente investigación no solo tiene importancia para el sujeto en sí, sino que tiene mucha trascendencia en la productividad económica de una empresa, puesto que el sentirse bien está relacionado con el buen desarrollo de la actividad laboral. La satisfacción laboral puede contribuir al éxito económico de una empresa o, todo lo contrario, la satisfacción genera unos sucesos encadenados que llevan a una menor productividad, alza de costes y bajada de la calidad final del servicio o producto.

### **1.5.2 Importancia.**

El factor humano en toda organización, pública o privada, es de vital importancia, en tanto, que el logro de la misión institucional, solo podrá ser posible si las actividades laborales individuales del personal administrativo se integran de manera armónica entre sí y con los propósitos de la entidad pública.

En el caso de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, se tiene evidencias empíricas que nos hacen suponer un divorcio entre los objetivos institucionales y los objetivos individuales de los servidores administrativos, situación que debe cambiar en sentido positivo, como condición previa e imperativa, para el logro de las metas institucionales y la generación del valor agregado que deban entregar a la sociedad.

Es por esta razón, que la presente investigación pretende establecer bases científicas para la formulación de políticas, estrategias y herramientas para una eficiente gestión de la Dirección de Recursos Humanos y por ende de la Autoridad Universitaria. La aplicación de instrumentos normativos de evaluación de desempeño laboral, que explora las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los empleados, este proceso es importante también en el sentido que apoya los diseños de desarrollo laboral, profesional y familiar de los servidores, fomentando

mayor confianza entre los miembros de la entidad, así como un incremento de la motivación por parte de los jefes a los subordinados, la cual será plasmada en un trabajo en equipo y mayor participación de cada uno de ellos, por ende mejora el clima organizacional, y esta a su vez repercute en la productividad que se ve reflejado en la calidad de servicio.

## **1.6 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se ha utilizado el coeficiente alfa de Cronbach, que nos sirvió para cuantificar la consistencia interna de un instrumento, la cual va permitir una interpretación adecuada de su valor.

### **1.6.1 Análisis de Fiabilidad para la Satisfacción laboral**

El resultado obtenido de la medida de posibilidad de evaluación, se observa que el valor Alfa de Cronbach es de 0.960 lo cual nos indica, que se tiene un alto grado de confiabilidad en usar el instrumento elaborado para recoger información respecto a la satisfacción laboral.

### **1.6.2 Análisis de Fiabilidad para la Productividad**

El resultado obtenido de la medida de posibilidad de evaluación, se observa que el valor Alfa de Cronbach es de 0.954 lo cual nos indica, que se tiene un alto grado de confiabilidad en usar el instrumento elaborado para recoger información respecto a la productividad.

## **1.7 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

El espacio geográfico utilizado para la investigación es la sede académica y administrativa de la UNAMBA, en la cual están distribuidos los servidores administrativos, asimismo mi condición de servidor activo limita el desarrollo del 100% de la investigación.

La presente investigación es netamente autofinanciada por el maestrista, limitándose económicamente en otras actividades del quehacer doméstico.

Las limitaciones bibliográficas con el que cuenta nuestro departamento, hacen que se dificulte el normal desarrollo de la investigación, en vista que el tema es novedoso y no existe mucha documentación concerniente al tema.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que no toman en cuenta uno de los aspectos más importantes, como es el personal de la entidad, ya que ellos son el cimiento de la organización, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio.

Asimismo, la legislación laboral, reglamenta los deberes y derechos del servidor público, con el fin de promover la eficacia y eficiencia de los servidores, utilizando los exiguos recursos del Estado destina a los Programas de Capacitación.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

De acuerdo a la revisión realizada en los centros documentarios sobre nuestra temática de investigación, se ha encontrado los siguientes antecedentes de estudio:

##### **Internacionales:**

La investigación que desarrollo (Oliva M. A., 2011) sobre “La Motivación en los Funcionarios AVSEC”, muestra que la motivación es importante en el buen desempeño laboral, un ambiente laboral positivo y la energía propuesta por los jefes, generan un clima favorable para el desarrollo de las actividades diarias.

Dan cuenta que la opinión que tienen los funcionarios sobre sus jefes, respecto a la creatividad y las oportunidades que estos presentan para un mejor clima laboral, es eficiente, se muestran insatisfechos frente a la labor de sus superiores, lo que demuestra una clara desmotivación en los funcionarios del Aeropuerto “Arturo Merino Benítez”, este tema es el más crítico dentro de la encuesta realizada.

Por último, manifiesta, que el trabajador no es una máquina, es un ser humano que requiere de atención y reconocimiento por sus logros, más allá de una remuneración, por lo que sus intereses y requerimientos deben ser importantes para sus superiores. En AMB, es importantes tomar en cuenta las necesidades de la Dirección General de Aeronáutica Civil frente a los usuarios del aeropuerto, por lo que una buena motivación puede generar una mejor atención a las personas.

Erika, H. J. (1998) desarrolla la investigación sobre “La Satisfacción del empleado; elemento fundamental en el nivel de productividad de una Empresa”. La investigación realizada muestra que la satisfacción de los empleados es de un 64%, cuando los trabajadores están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender que el impacto pudiera tener estos comportamientos subsecuentes. Es por eso que, desde hace varias décadas, el interés de los trabajadores se ha centrado en conocer el efecto que tiene la satisfacción sobre el desempeño del empleado.

Como todos sabemos, la gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los empleados. Dentro de los beneficios que obtienen la empresa al realizar estudios para conocer el grado de satisfacción de sus empleados, ellos encuentran una satisfacción general en el empleo, mejor comunicación en todas direcciones, mejoramiento de las actitudes de los empleados, identificación de necesidades de capacitación, definición de planes de acción y seguimiento.

Un método tradicionalmente utilizado para medir el nivel de satisfacción de los empleados, además de otros existentes, es hacer una encuesta sobre la satisfacción, también conocida como encuesta de moral, opinión, actitud, clima o calidad de vida en el trabajo. La encuesta sobre satisfacción del empleo es un procedimiento mediante el cual los empleados informan de sus sentimientos con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa. Posteriormente se combinan y analizan las respuestas individuales.

(Vasquez, 2018) Desarrolla la investigación “Motivación Intrínseca y Productividad laboral”, en la investigación se determina, que en la actualizada las organizaciones buscan colaboradores capaces de desempeñar los puestos de trabajo de forma eficaz, exhortando el empoderamiento para tener resultados favorecedores. La productividad de los individuos dependerá del impulso o fuerza de cada uno y la importancia que le tome a las tareas que realicen y adoptar un sentido de trabajo, determinando que las instituciones utilizan diferentes estrategias que aborden varios factores motivantes para sus colaboradores, sin embargo, la importancia de poseer motivación intrínseca real es la que influye significativamente. Este tema es relevante

porque no se puede dejar de lado el interés de las organizaciones por hacer que su cliente interno alcance sus metas, y de esta manera se cumplan las funciones y objetivos planteados por las mismas, además de lograr una identificación total y sentimiento de orgullo por pertenecer a una institución de provecho. Por lo que es necesario concientizar a las personas sobre la motivación intrínseca colabora con el desarrollo, el crecimiento académico, mejorar cada vez activa la actitud, promueve fuerza positiva y ánimo de salir adelante, esto se encuentra unido al tema de la productividad, ya que impulsara a los individuos a realizar de manera excelente lo que hagan al adoptar el sentido de trabajo.

(Sanchez, 2010), la investigación “Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una empresa cerealera” determino la existencia del estrés, que predomina en forma subjetiva en el individuo, proponiendo incentivar los factores personales para elevar el potencial perjudicial de los eventos, para afrontar las demandas que percibe como estresantes, experimenta diferentes niveles de estrés en el ámbito laboral, la cual repercute en la calidad de su trabajo, el compromiso organizacional, el grado de satisfacción laboral, en el bienestar psicológico del individuo. Identifica las situaciones de estrés laboral como es, los turnos laborales, las exigencias laborales, la mala comunicación con los supervisores y la falta de reconocimiento. El análisis de los estresores, se observa que la falta de justicia organizacional, las dificultades interpersonales, la sobre carga laboral, son los que agobian a los trabajadores, unido a la falta de medios y recursos y la falta de apoyo por parte de la organización, son los factores que influye negativamente en la satisfacción laboral. Proponiendo las relaciones de recursos entre la relación estrés – salud – enfermedad, constituyen características estables del individuo y el medio ambiente. Concluye manifestando que la limpieza, el espacio físico, la relación con los superiores y el bienestar laboral, la capacidad de empatía y la aceptación de sí mismo, influyen en lo bueno y malo de los resultados obtenidos, los factores ligados a condiciones externas de tipo económico, sociopolítico, cultural y ambiental, están en función directa con el nivel individual de satisfacción.

(Molina, 2014), la investigación “Programa de satisfacción laboral para el personal de una empresa multinacional de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para la región Latinoamericana” determino según el análisis de resultados de

insatisfecho corresponde un 52%, afectando directamente en los factores higiénicos con el salario, estabilidad y el cargo, y los factores motivacionales con resultados insatisfactorio, este resultado negativo es por la falta de un programa de satisfacción laboral que brinde los directores. Entre los factores intrínsecos se observa niveles altos de insatisfacción, manifestando que los trabajadores se sienten inconformes con el desempeño laboral, pues no está bien evaluados por los jefes, este grado de insatisfacción incluye inconformidad en las metas de la compañía, afectando significativamente en el desempeño laboral. Otro factor motivacional con alto nivel de insatisfacción menor al 50% que afecta en forma directa en el desempeño laboral del empleado, es el deficiente progreso profesional del empleado, afirmando que la organización no brinda la oportunidad de capacitación y desarrollo personal y profesional de su personal.

#### **Nacionales:**

(Lomas Pua, 2017) en su investigación “Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los servidores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires – Tarapoto 2017” en cuya investigación, pretendió establecer la relación entre las variables de la satisfacción laboral y productividad, concluye manifestando que existe un nivel de satisfacción bajo provenientes de la muestra realizada, en el cual un 34%, poseen un nivel de satisfacción bajo, la cual repercute en la productividad regular, asimismo manifiesta que estos resultados influye en la política laboral que aplica esta institución, debido a que la organización no ofrece las facilidades adecuadas y libertad para la ejecución de la actividades laborales, resaltado también que el sueldo no se ajusta a las funciones y responsabilidad que demanda el puesto de trabajo. Respecto al nivel de productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Buenos Aires, nos muestra un 39% de productividad media, resultado concluye manifestando que la gran mayoría del personal, se encuentra predeterminado a desarrollar actividades y labores extras en sus puestos o en otras actividades, demostrándose que el personal en ocasiones demuestra hacer uso eficiente en el manejo adecuado con los equipos tecnológicos de la entidad.

Carril & Rosales (2005) desarrollo la investigación “Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los Agentes de la Empresa de Seguridad ESVICSAC S. A. Ltda., de la ciudad de Trujillo”, cuyo problema de investigación es; ¿Cuál es el

grado de relación entre satisfacción laboral y clima laboral de los agentes de la empresa de seguridad ESVICSAC S.A. Ltda.; de la ciudad de Trujillo? Y en cuya hipótesis advierten que el grado de relación es significativo entre satisfacción laboral y clima laboral en los agentes de la Empresa ESVICSAC S.A. Ltda. de la ciudad de Trujillo. Cuyo objetivo general es determinar la relación que existe entre los agentes de la Empresa de Seguridad, y el objetivo específico es determinar la relación que existe entre cada uno de los factores de satisfacción laboral (tareas en sí, autonomía, desarrollo personal, paga, condiciones físicas y supervisión) y clima laboral en los agentes de seguridad de la empresa ESVICSAC S.A. Para la recolección de los datos se utilizaron las encuestas y entrevistas como instrumentos y siendo el diseño de investigación el siguiente: no experimental / transaccional o transversal / correlativo. Concluyen que los agentes de seguridad de la empresa, se caracterizan por tener un nivel medio en cada uno de los factores de satisfacción laboral y un nivel bueno de clima laboral.

#### **Locales:**

Según (Alipio, 2010), en la investigación “Factores Motivacionales y Desempeño Laboral de los Servidores de la Sede Central de Gobierno Regional de Apurímac - 2012”, en la presente identificación identifica los factores que influyen en la motivación laboral de los trabajadores, manifestando que las Teorías de la Necesidades de McClelland, están vigente y son las más apropiadas para estos propósitos, sosteniendo la existencia de tres necesidades: logro, poder y afiliación, dependiendo de cuál predomine en cada individuo, el ser humano se plantea metas y caminos diferentes para buscar su satisfacción.

De igual manera aclara que la necesidad del logro está básicamente orientada “al impulso por sobresalir y a la lucha por tener éxito”, la necesidad de poder está orientada al “conseguir que otros se comporten de determinada manera”, y finalmente, la necesidad de afiliación pone énfasis al “deseo de relacionarse con otras personas”. Dichas necesidades determinan tipos de comportamientos, objetivos y relaciones diferentes, no solo en el ámbito personal sino también en el desempeño grupal y laboral.

Concluye manifestando que el estudio laboral y el tipo de necesidades predominantes en los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional de

Apurímac, es de suma importancia y necesario para una buena gestión de recursos humanos y alcanzar los objetivos institucionales eficientemente, sin embargo se observa que la Región de Apurímac, tiene visos de ineficiencia, que en lugar de ser parte de la solución a los problemas económicos y sociales de la región, son un problema en sí mismo, y conscientes de esta problemática y con el propósito de construir a mejorar la eficiencia de la gestión pública, se debe de tomar en consideración los factores motivacionales de logro, poder y afiliación, en su política, por tener relación con el desempeño laboral de los servidores de la sede central, asimismo promover en el personal administrativo realizar pruebas de identificación de factores motivaciones, a fin de conocer las necesidades de cada trabajador y poder ubicarles en cargos y puestos pertinentes y coherentes con sus motivaciones intrínsecas.

Según (Allcca Rimasca, 2010) desarrollo la investigación sobre “Clima Organizacional y su Influencia en el Nivel de Eficacia del Personal de los Hoteles de la Ciudad de Abancay – 2010”, cuyo problema de investigación es; ¿Cómo el clima organizacional influye en el nivel de eficacia del personal de los trabajadores de los Hoteles de la ciudad de Abancay – 2010? En cuya hipótesis advierte, si el clima organizacional influye en un alto nivel de eficiencia en el personal de los Hoteles de la ciudad de Abancay 2010. Cuyo objetivo es determinar como el clima organizacional influye en el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay 2010. El estudio permite dar a conocer, la influencia del clima organizacional en el nivel de eficacia del personal que labora en los hoteles de la ciudad de Abancay, asimismo conocer el compromiso que la empresa ha adquirido con el capital humano que labora con ellos, de acuerdo a su estructura organizacional del hotel, en donde una de sus principales prioridades de la organización es la satisfacción del cliente, logrando de esta forma su misión. La importancia de la investigación es, despertar la reflexión de la directiva de la organización, sobre las condiciones laborales en las que desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa, tomando en cuenta además, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este en la organización, por lo que el clima deberá ser desarrollada para lograr un equilibrio entre el personal y la organización y lógicamente mejorar los climas de trabajo.

Según (Bazan Flores, 2010) desarrollo la investigación “Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2010”, cuyo problema de investigación es; ¿Cuál es el Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2010?. En cuya hipótesis menciona, los factores intrínsecos y extrínsecos que intervienen de manera positiva y negativa en el Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNAMBA – 2010. Cuyo objetivo general es Identificar el Nivel de Intervención de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos en el Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la UNAMBA. El estudio permitirá describir los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos, asimismo nos brindara un panorama de las carencias y dificultades que tiene en la actualidad. Esta investigación contribuirá de alguna manera a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos, así como también incrementar la calidad de servicio que presta la Universidad, a la población Apurimeña.

## **2.2 BASES TEÓRICAS O CIENTÍFICAS.**

El problema objeto de la presente investigación, es el desconocimiento de los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral del empleado, la cual podría influir en el desempeño y/o productividad de los trabajadores administrativos de la UNAMBA.

En esta perspectiva, como toda investigación, tiene que apoyarse en una base teórica pertinente; con este propósito, abordaremos teorías relativas a la motivación de la conducta humana, desempeño laboral, satisfacción y productividad laboral, y su relación entre esos dos conceptos.

### **2.2.1 Satisfacción Laboral.**

Según las teorías humanistas, sostienen que el trabajador más satisfecho, es aquel individuo que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su actividad laboral, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza en su organización. El empleado que logra una elevada satisfacción en el trabajo, y un empleador que habitualmente lo desea, esta actividad es originado por las relaciones con resultados positivos y con mayores índices de productividad, generando en la organización al desarrollo y crecimiento empresarial.

Al hablar de las actitudes de los individuos y/o empleados, se hace referencia a la satisfacción laboral, generando un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo. Un individuo o empleado con un alto nivel de satisfacción laboral, tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, sin embargo, un individuo insatisfecho, sus sentimientos son negativos a su puesto de trabajo (Robbins & Judge, 2013).

Los Trabajadores con un alto involucramiento al trabajo, son los más identificados e interesados en las actividades que realizan, creen influir en el entorno laboral a través de su competencia, la importancia de su puesto, entre otros, contribuye a la reducción del ausentismo y menores niveles de renuncia (Robbins & Judge, 2013).

El compromiso y el desempeño que demuestra un empleado nuevo es más fuerte que un individuo con mayor experiencia, las investigaciones demuestran que los trabajadores comprometidos se sienten insatisfechos, sin embargo, los trabajadores menos comprometidos tienen la tendencia a menores niveles de asistencia laboral (Robbins & Judge, 2013).

Según Chiang (2013) señala a la satisfacción laboral como un estado emocional de sentimientos y respuestas afectivas, asimismo menciona como la actitud del hombre ante el trabajo, trata de una actitud afectiva y subjetiva, evalúa un sentimiento de agrado o desagrado, lo bueno o malo, en tal sentido, se determina que la satisfacción laboral es una actitud desarrollada por la persona hacia su trabajo.

La investigación realizada por Rodríguez et al., (2010) en cual demuestra que las variables frecuentes de la satisfacción laboral, tienen influencia en la organización como es, la salud mental del trabajador, la rotación del personal y el ausentismo, la misma que conlleva en la disminución de la cohesión social y del interés colectivo, impulsando al trabajador a construir relaciones personales con altos niveles de satisfacción laboral.

Según su investigación, el problema nace de la división del trabajo, destacando que los factores que determina la motivación laboral se realizan a través de los factores higiénicos y motivacionales, destacando el nivel de salario del individuo, estilos de supervisión de la entidad, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción y ascenso, nivel de compañerismo de labor, etc.



Define que el logro de un alto nivel de satisfacción laboral, está enmarcado a un servicio de mayor calidad y el objetivo es jerarquizar los factores que logren mejorar y optimizar el grado de satisfacción laboral.

### **2.2.1.1 Teorías de la Satisfacción Laboral.**

#### **2.2.1.1.1 Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg.**

Frederick Herzberg, plantea la “Teoría de los Dos Factores”, muchos autores e investigadores intentaron comprobar esta teoría, la manera cómo deberían rebatir su validez. Admite que la satisfacción o insatisfacción laboral del individuo en el trabajo, es originado por la relación que existe entre su empleo y sus actitudes frente a sí mismo. La teoría de Herzberg fue ampliada notoriamente, en base a una serie de entrevistas realizadas a ingenieros y contadores, quienes narraron sus experiencias buenas y malas de trabajo realizado en la organización (Pinto, 2002).

Se analizaron las entrevistas y el contenido de las historias, los resultados deo ver que los sucesos que originaron el estado psicológico del individuo, fue la tarea en sí, la emoción originada por el logro alcanzado, el desarrollo profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, factores considerados como fuentes de experiencias positivas; considerándose como causa fundamental a los factores como; el pago económico, la supervisión funcional, las relaciones interpersonales entre los individuos, situaciones de trabajo y políticas de la empresa, son conocidas esencialmente como fuentes de experiencias negativas.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

**Factores Intrínsecos o Motivadores:** son factores que se relacionan con el puesto de trabajo, ósea son las actividades que la persona desempeña en su centro de trabajo, comprende los sentimientos del crecimiento individual como son; el cargo, reconocimiento profesional y la autorrealización.

**Factores Extrínsecos o Higiénicos:** se ubican dentro del entorno de las personas y abarca las condiciones en las que desempeña su trabajo, los principales factores higiénicos son, el salario, las prestaciones sociales, la supervisión, el clima laboral, políticas y los reglamentos internos o de gestión de la empresa.

La satisfacción e insatisfacción laboral se puede explicar por diferentes factores; el primer factor se considera a los intrínsecos, la segunda es considerada por la falta de

los factores extrínsecos, pero ninguno de estos dos factores es contradictorio a la otra. Los factores intrínsecos cuentan con indicadores importantes que pueden lograr un estado de satisfacción, originado por el desarrollo y desempeño adecuado en el puesto de trabajo, logrando satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. El individuo se interesará en desarrollar una actitud positiva, conocimientos adecuados y desarrollar actividades creativas de su entorno, comprometiéndose alcanzar los objetivos sólo en aquellos puestos con características propuestas, sin embargo, cuando se ofrecen oportunidades de desarrollo psicológico, solo experimentará ausencia de satisfacción.

Los factores extrínsecos del trabajo, está relacionada a la insatisfacción laboral del individuo, el detrimento de estos factores ocasionara, que el individuo crea que su sueldo en su entorno es inequitativo, la cual causaría insatisfacción. Un incremento económico en los niveles de sueldos, eliminaría principalmente la insatisfacción, sin embargo, esto no repercute en la totalidad de la satisfacción laboral. De modo que estos factores funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

La importancia de la satisfacción es promover y motivar la actividad que realiza del individuo, y lo más recomendable es resaltar su actitud, el trabajo realizado en sí, la responsabilidad con el que desempeña su trabajo, logrando mantener efectivamente los factores extrínsecos. Pero las críticas realizadas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, y lo más importantes podemos mencionar, lo referente al método de recopilación de datos, el cual admite, que el individuo anhela conseguir sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. Sin embargo, la gente está convencida a atribuirse los eventos de éxito, pero insinúan que los factores externos son causas del fracaso (Gómez et al., 2008).

Herzberg presume que entre la satisfacción y la productividad se da una relación, sin embargo, su metodología no se ocupa de la segunda, el objeto que exige la investigación en el individuo es de importancia de sospechar, que origina una fuerte relación entre satisfacción y productividad (Pinto, 2002).

Una clasificación rigurosa de los factores extrínsecos e intrínsecos, es autoritaria, no existe elementos empíricos para poder considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar al individuo y viceversa, no existe factores absolutos unos como otros que pueden generar satisfacción o insatisfacción. Alguno de estos factores higiénicos

entre ellos, el aumento de sueldo, los elogios y las condiciones de trabajo, cumplen con la función de factores motivadores que llevan al reconocimiento del logro.

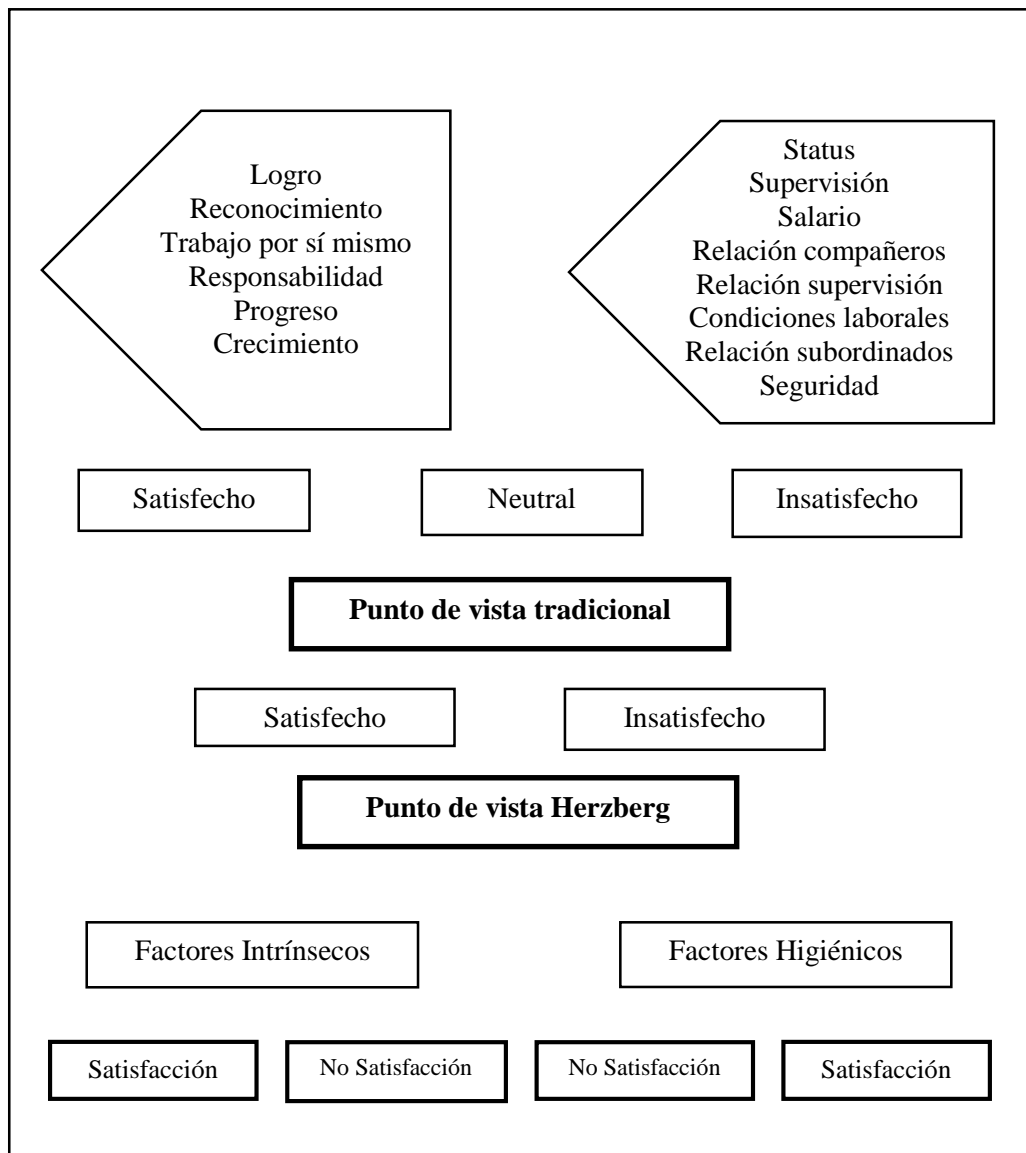


Figura N° 1 Clasificación tradicional de Herzberg  
Fuente: Frederick Herzberg (2002).

En la figura N° 1, se observa que los factores de satisfacción e insatisfacción laboral integran la clasificación de la satisfacción. De igual manera se observa la incompatibilidad que existe entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg. Pinto, J. M. (2002)

Los aportes de la presente teoría es el “enriquecimiento del puesto”, la cual implica desafíos en el trabajo, imponer una mayor autonomía al trabajador permitiendo que se involucre e integre y ser parte de la planeación e inspección, función habitual que

realiza el supervisor. La estructuración de los puestos de trabajo en una empresa, induce al trabajador o individuo, tenga la posibilidad y oportunidad de experimentar una sensación de logro, como puede ser, el ensamblar un producto hasta terminarlo.

No Satisfacción	Satisfacción
Las frustraciones se pueden derivar de:	La satisfacción se pueden derivar de:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de éxito en la profesión</li> <li>• Desagrado por el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éxito en la profesión</li> <li>• Placer por el trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatus bajo</li> <li>• Salario bajo</li> <li>• Satisfacción de inequidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción facilitada por el arreglo físico</li> <li>• Prestigio en la población</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca interacción y relaciones con los compañeros, el jefe y los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha interacción y relaciones con los compañeros, el jefe y los subordinados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de trabajo y ambiente laboral mal estructurados</li> <li>• Políticas imprevisibles de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de trabajo y ambiente laboral bien estructurados</li> <li>• Políticas de la empresa estables y previsibles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confinación al lugar de trabajo</li> <li>• Remuneración inadecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones adecuadas para satisfacer las necesidades básicas</li> </ul>

Figura N° 2. La Satisfacción y la no satisfacción laboral  
Fuente: Idalberto Chiavenato (2014).

### 2.2.1.1.2 Teoría de las Necesidades de McClelland

Esta teoría busca explicar, el éxito industrial en algunos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos de América que, otros países en el mundo? El grupo humano investigador atribuye el éxito laboral del individuo, a la influencia y la necesidad de provecho que experimentaron muchos administradores de los países industrializados. Las investigaciones realizadas se ampliaron y determinaron tres

necesidades importantes: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. (McClelland, 1989)

**La necesidad de logro:** es la manifestación de los individuos en aspirar por alcanzar objetivos y demostrar su capacidad. Los individuos que poseen un elevado grado de necesidad, destinan su voluntad y capacidad a concluir una tarea rápida y bien desarrollada.

**La necesidad de afiliación:** es el desarrollo afectivo y la necesidad de asociación y participación del individuo en la sociedad, entre estas se encuentra la amistad, los sentimientos, el amor y la participación con el entorno de la sociedad.

**La necesidad de poder:** se manifiesta en el individuo, el interés por realizar el control arbitrario en el trabajo personal y en el de otros individuos. Esta necesidad de poder se caracteriza en las monarquías, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas, que tienen elevada necesidad de poder.

La descubrir (McClelland, 1989), que todas las personas tienen inmersas el predominio de estas tres necesidades, sin embargo, no hay dos personas con las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación, la otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.

Según investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales, en su propio negocio o una unidad independiente dentro de una entidad, los resultados excelentes en el rendimiento personal y laboral, generalmente no influyen en otros sujetos para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito en el logro de la eficiencia gerencial, resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál es el efecto, sin embargo, la necesidad de poder proviene a causa de ocupar un alto cargo en la

organización, se concluye manifestando que cuanto más alto es el cargo que asume el individuo, mayor será su motivación de poder, un individuo con mucho poder en sí mismo estimula una fuerte motivación de poder. Finalmente se ha logrado estimular la necesidad de conseguir el logro en las personas, desarrollando su potencial profesional y sometiéndose a un adiestramiento para tal efecto (Robbins & Judge, 2013).

Al medir las necesidades predominantes de las personas, (McClelland, 1989) solicita a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas, la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades humanas al darle significado y estructura a las historias. Las personas que tienen gran necesidad de logro, describirán historias centradas en la obtención de metas y éxitos, sin embargo, las personas con mucha necesidad de afiliación, realizarán relatos centrados en su familia o amigos.

En sus investigaciones (McClelland, 1989) identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Las personas prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de los problemas, asimismo brindarles facilitarles para poner en juego su iniciativa, prefiriendo lograr el control de su desempeño y no depender de la suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y controlables, buscando metas moderadas y dificultades medianas.
- Necesitan de retroalimentación permanente, clara sobre sus actividades permanentes (felicitaciones, reconocimientos).

Según la opinión del análisis de Carlos Llamo quien manifiesta, que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico, este logro se desarrolla durante la niñez a través de la educación, asimismo existe evidencia que los adultos también pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Llamo, 2009).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

### **2.2.1.1.3 Teoría del Ajuste en el Trabajo.**

Esta teoría, en la actualidad ha sido considerada como una de las teorías más completas y eficientes, que se ha basado en el desarrollado y el cumplimiento de las necesidades y valores del ser humano. La presente teoría está centrada en la interacción que existe entre el individuo y el ambiente laboral, base fundamental del concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente laboral, este proceso es continuo y dinámico y los autores lo han denominado como ajuste en el trabajo.

#### **Dedicación al Trabajo.**

Este concepto representa el grado en que el individuo se involucra en forma personal e individual en el desempeño de su papel en el trabajo. Un análisis reveló que la dedicación al trabajo guardó relación moderada con la satisfacción en el trabajo, de tal manera se insta a que los administradores y/o empleadores fomenten un ambiente satisfactorio, para alimentar la dedicación y responsabilidad de los empleados al trabajo, el sistema que se emplea respecto al clima laboral, favorece al desarrollo de un buen desempeño laboral por parte del empleado (Kinicki, 2003).

#### **Comportamiento de ciudadanía organizacional.**

Este término se refiere al comportamiento de los empleados que va más allá de su deber laboral, como puede ser; afirmaciones constructivas, expresión del interés personal en el trabajo, sugerencia para mejorar, capacitación de nuevos compañeros de trabajo, cumplimiento de normas, puntualidad, de esta manera podemos determinar que la conducta de los directivos, influye poderosamente en la disposición de los empleados para mostrar comportamiento de la ciudadanía, este comportamiento individual, genera en el empleado una identificación positiva con su entidad o empresa, la cual conlleva con el crecimiento de la autoestima laboral del individuo (Kinicki, 2003).

#### **Compromiso organizacional.**

Este término refleja el grado en que la persona o individuo se identifica con una organización y es un compromiso con la política y los objetivos de la organización (visión y misión de la entidad), es decir el individuo revela la relación significativa e intensa del compromiso organizacional con la satisfacción, ésta relación facilitaría una mayor productividad en la organización, lo que comúnmente se denomina lealtad

organizacional, la identificación del individuo se desarrolla aún más, por la política que aplica la entidad, respecto al clima laboral adecuado y permanente que desarrolla la entidad, con todo su personal sin discriminación de escalas y/o categorías laborales (Kinicki, 2003).

### **Ausentismo.**

El ausentismo en la entidad, genera un costo y los empleadores buscan constantemente formas de disminuirlo. Muchos recomiendan que es preciso aumentar la satisfacción en el trabajo. Si es válida, debe haber relación negativa intensa (o correlación negativa) de la satisfacción con el ausentismo, al incrementarse gradualmente la satisfacción debe disminuir paulatinamente el ausentismo. Este ausentismo se desarrolla por una política improvisada del empleador, la cual merma en los sentimientos del empleado y en el buen desarrollo de sus actividades laborales del empleado. Por consiguiente, es importante remarcar que los empleadores logren disminuciones significativas del ausentismo al mejorar la satisfacción en el trabajo (Kinicki, 2003).

### **Rotación de personal.**

La rotación de personal es importante para los empleadores, porque genera un costo al interrumpir la continuidad organizacional, los estudios han demostrado que genera una relación negativa moderada de la satisfacción con la rotación de personal. Dada la intensidad de la relación, los empleadores harían bien en disminuir la rotación del personal con mejoras de la satisfacción de los empleados en el trabajo, este acontecimiento tiene doble efecto, al realizar una rotación improvisada sin conocimiento técnico, provocaría una dependencia del empleado o individuo, si la rotación lo realiza técnicamente mediante la capacitación de todo el personal en todas las actividades de la empresa, el efecto sería productivo (Kinicki, 2003).

### **Estrés percibido.**

Generalmente los efectos del estrés son muy negativos que influyen en el comportamiento organizacional y la salud del empleado y/o individuo. Este factor guarda una relación positiva con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías coronarias e infecciones virales. El efecto del estrés en el empleado, ha generado en muchos casos, que el empleador realice en forma periódica, la rotación permanente



con su personal, la cual ha permitido logros importantes en el desempeño de sus actividades laborales. El actual significado del estrés, tiene una relación negativa e intensa con la satisfacción laboral, lo que se debe lograr es intentar reducir estos efectos, mejorando el clima laboral, la misma que influirá en una satisfacción laboral positiva para la empresa y el empleado (Kinicki, 2003).

### **Rendimiento laboral.**

Una de las mayores polémicas en los centros de investigación organizacional es la relación de la satisfacción con el rendimiento laboral. Algunos investigadores, como Herzberg, afirman que la satisfacción produce un mayor rendimiento en el individuo, sin embargo, otros autores señalan que un rendimiento alto lleva a la satisfacción. Al descubrirse una relación positiva de poca importancia entre la satisfacción y el rendimiento, el efecto positivo en el rendimiento se origina, cuando se incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo, generando un incremento en la productividad en el ámbito laboral (Kinicki, 2003).

#### **2.2.1.1.4 Teoría del Grupo de Referencia Social.**

El fundamento de esta teoría se basa, en que los empleados e individuos toman como marco de referencia un grupo de individuos, y así poder evaluar su trabajo laboral, las normas, valores y las características socio-económicas de la sociedad en la que laboran, estas evaluaciones laborales son las que determinaran el grado de satisfacción de un individuo. Pinto, J. M. (2002)

#### **2.2.1.1.5 Teoría de la Discrepancia.**

Esta teoría, parte del planteamiento de la satisfacción laboral, se obtiene en función de los valores laborales más importantes para el ser humano, que pueden ser obtenidos por su propio trabajo y las necesidades de satisfacción de la persona.

Los valores de una persona, están sistematizadas en función de su importancia, de tal manera que cada persona mantiene una jerarquía de valores, las emociones son consideradas como la representación con que se aprecia la obtención o la frustración de un valor dado. Esta teoría se basa en el resultado de la percepción que el individuo realiza, con su puesto de trabajo si cumple o permite el cumplimiento de los valores laborales más importantes para la persona, estableciendo la importancia de esos valores si son los más adecuados con las necesidades del individuo.

#### **2.2.1.1.6 Teoría de los Eventos Situacionales.**

Esta teoría hace referencia, a aquellos empleados que ocupan puestos donde las actividades laborales habituales son adecuadas como son; el salario, promoción o condiciones de trabajo, revelan que tiene una satisfacción laboral baja. ¿Por qué algunos empleados que se encuentran en puestos similares, con salarios adecuados, oportunidades de promoción y condiciones de trabajo, revelan que tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿Por qué la satisfacción laboral a lo largo del tiempo cambia a pesar que los aspectos laborales institucionales permanecen constantes?

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y sucesos situacionales.

Las características situacionales, son las etapas laborales que la persona evalúa el puesto de trabajo antes de aceptar y puede ser: el nivel del sueldo, promoción, las condiciones de trabajo, la política de la entidad y la supervisión, esta información deberá ser advertida antes de ocupar y/o aceptar el puesto. Los sucesos situacionales, son las facetas que no necesariamente tienden a ser pre evaluadas, esto ocurre una vez que el trabajador ocupa el puesto de trabajo, generalmente no son deseadas por el empleado causando sorpresa y rechazo en el individuo. Las características situacionales logran ser categorizadas en forma fácil, en tanto que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Esta teoría logra posicionarse, manifestando que la satisfacción laboral, es consecuencia a las respuestas emocionales que afronta el individuo en su organización. Chiavenato, I. (2014)

#### **2.2.1.2 Factores de la Satisfacción Laboral.**

Herzberg, plantea que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo, es producto de la relación de su empleo y sus actitudes, recalcando que la sensación de logros, responsabilidad y el reconocimiento, es considerado como fuentes de experiencia positivas, proponiendo la existencia de dos clases de factores que son: factores intrínsecos, que está relacionado con el puesto y las tareas que desempeña, y factores extrínsecos, que se encuentran en el entorno a la persona y abarca el desempeño de su trabajo, el clima laboral, el nivel de salario, políticas de la empresa entre otros. Pinto, J. M. (2002)

Según McClelland (1989), plantea que el éxito es el predominio de la necesidad de logro, estableciendo tres necesidades que son: el logro, consiste que el individuo alcance los objetivos y que demuestra su competencia; afiliación, describe la necesidad asociación, participación, afecto e interrelación con la sociedad; la necesidad de poder, ejerce el control en el trabajo personal y de otros, demostrando que las personas con necesidades de logro sobresalen en las actividades laborales.

Las teoría del ajuste en el centro de trabajo, son consideradas completas en el cumplimiento de las necesidades y valores, demostrando la interrelación del individuo y el contexto del ambiente laboral, generado dedicación y desempeño, el comportamiento organizacional ha demostrado afirmaciones constructivas, como el interés personal, puntualidad, respeto, compromiso e identificación, el rendimiento laboral se relaciona directamente con la satisfacción, afirmando que la satisfacción produce mayor rendimiento, generando un incremento de la productividad.

#### **2.2.1.2.1 Factores Intrínsecos – Motivacionales.**

Los factores intrínsecos o motivaciones (Chiavenato, I. 2014), están relacionados con las actividades del puesto de trabajo y con las tareas que la persona realiza, el individuo controla los factores motivacionales porque se relacionan a las actividades que realiza, estas actividades involucran sentimientos de crecimiento individual, entre los que más destaca es el reconocimiento profesional, la autorrealización, la cual depende de la labor del individuo. Tradicionalmente las tareas y los puestos se ajustaban a los principios de la eficiencia y la económica, por lo tanto, carecen del significado psicológico para el individuo que los desempeñaba y su efecto era “desmotivante”, y provocan apatía, desinterés y ausencia, cuando estos factores son excluyentes producen satisfacción personal, Herzberg también los llamo factores satisfactores. Pinto, J. M. (2002)

Los factores higiénicos o motivacionales (Chiavenato, I. 2014), son independientes y no se encuentran vinculados entre sí. Los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas son iguales a los elementos responsables de su insatisfacción, por el contrario, están totalmente desconectados de estos. Lo contrario a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción profesional, y lo opuesto de la insatisfacción profesional no es la satisfacción sino la ausencia de esta.

**Cargo:** es un conjunto de funciones y tareas laborales desarrolladas por un trabajador, la cual esta determinadas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división de trabajo, que manifiesta una integridad en correspondencia con los objetivos de la entidad y/o organización.

**Autorrealización:** consiste en desarrollar todo nuestro potencial para así convertimos en todo lo que somos, es decir llegar a una plenitud. La tendencia a desarrollar al máximo los propios talentos y potenciales, que contribuyen a tener un sentimiento de satisfacer hacia uno mismo. En este nivel, el individuo que no aprovecha con plenitud sus talentos y capacidades está descontento e intranquilo. Según A. Maslow, dice: los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Las personas auto realizadas son individuos que están satisfechos de sí mismo y realizando lo mejor de lo que son capaces de hacer. (Chiavenato I. , 2014).

**Reconocimiento:** se le conoce como el acto de distinción que expresa una felicitación o agradecimiento, un reconocimiento profesional conlleva al otorgamiento de diversos premios. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangible y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles a un bajo coste. Según A. Maslow, el reconocimiento se encuentra ubicado en un lugar muy alto de la pirámide, contiene una sutil armonía entre el autorreconocimiento o la capacidad de sentirnos competentes con nosotros mismos, con la importancia también de que los demás valoren lo que somos y hacemos. (Chiavenato I. , 2014).

#### **2.2.1.2.2 Factores Extrínsecos – Higiénicos.**

Los factores extrínsecos o higiénicos, están ubicados dentro del entorno de la persona y comprende las condiciones en el que desenvuelve el individuo en su centro de trabajo. El empleador es el que tiene el control de estos factores como son: el nivel de salario, beneficios económicos, supervisión, las condiciones materiales y las políticas de la entidad, el clima laboral entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc.

Los factores higiénicos son utilizados para motivar a los empleados, logrando conseguir que las personas trabajen más, por lo tanto, es necesario recurrir a los

premios y los incentivos salariales, supervisión, políticas abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos a cambio de su trabajo. Según Herzberg, los factores higiénicos son excelentes, lo más que se consigue es la satisfacción de los empleados y cuando los factores higiénicos son precarios provocan la insatisfacción. Herzberg los llama profilácticos y preventivos, pues solo evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción (Pinto, 2002).

**Salario:** el salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo. También se dominan como la contraprestación que recibe el empleado, a cambio del trabajo realizado para el empleador. Aunque existieron trabajadores asalariados en otros periodos de la historia, solo la llegada del capitalismo convirtió el salario en forma predominante de pago de la llamada mano de obra. Una adecuada y reconocida política salarial a través de esta actividad vital, garantizan la satisfacción de los empleados, a su vez ayuda a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo productiva.

**Beneficios económicos:** según la concepción microeconomía se mide a través del análisis Costo – Beneficio, que se refiere a la diferencia entre el costo de que producimos y el ingreso obtenido de las ventas de los productos producidos. Los beneficios económicos se dan de acuerdo a las políticas de los empleadores, en realidad son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad y parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. Constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Estos benéficos son espontáneos, pues el empleador tiene la mera libertad de otorgarles, ya que no son exigidos por la Ley, sin embargo, existe un pacto o negociación colectiva.

**Supervisión:** La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo, el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de los bienes y servicios, productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores cada día más exigente y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un contexto altamente motivador hacia sus colaboradores.

**Supervisar efectivamente requiere:** planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta función y sus objetivos son:

- a) Mejorar la productividad de los empelados
- b) Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- c) Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- d) Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- e) Monitorear las actitudes de los subordinados
- f) Contribuir a mejorar las condiciones laborales

**Clima Laboral:** el clima laboral es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajador en forma habitual y permanente, la cual influye en forma directa en la satisfacción del personal y por la tanto en la productividad. El clima o ambiente laboral se relaciona directamente con la higiene laboral, la cual está relacionada con las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental, buscando las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, aire, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe de brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos, y desde el punto de vista de salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas para evitar efectos emocionales como el estrés, los elementos principales son:

- a) **Ambiente físico de trabajo.** (Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos).
- b) **Ambiente psicológico.** (Relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de gerencia democrática, eliminación de fuentes de estrés).
- c) **Aplicación de principios de ergonomía.** (maquinarias y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan el esfuerzo humano).

**Seguridad:** La seguridad en el trabajo incluye tres tareas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incentivos y prevención de robos. La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica por que anticipa los riesgos y logra minimizarlos. En algunas organizaciones, la seguridad en el trabajo es prioridad fundamental un programa en el trabajo requiere las siguientes etapas:

- a) Estableciendo un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- b) Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas
- c) Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- d) Asignaciones de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

**Estatus:** En sociología, estatus social describe la posición social que un individuo ocupa dentro de una sociedad, se distinguen cuatro tipos de status:

- a) Estatus adscrito o asignado: son aquellos que resulten por medio de factores sociales previos tales como; raza, género, edad, ciclo de vida, clase, casta, etc.
- b) Estatus adquirido: se basa en méritos y acciones como, por ejemplo, las estrellas de música, actores, atletas, científicos, etc. Pero también podríamos incluir al padre, madre, jefe, licenciado, son todas aquellas posiciones que el individuo adquiere a lo largo de su vida, no van ligadas a su nacimiento. Los estatus están determinados por la sociedad, por tanto, pueden variar según el paso del tiempo o las características como la cultura o valores y normas que una sociedad dada determina como propia y pueden ser diferentes a otra sociedad, además es útil. El estatus también está asociado un grado o nivel de prestigio determinado. En las sociedades el prestigio está distribuido en forma diferencial de acuerdo al estatus social que la persona tiene, ejemplo; un médico tiene más prestigio que un barrendero.
- c) Estatus objetivo: estatus asignado por la sociedad, la cultura o por el grupo particular en donde se desenvuelve la persona, y que es adquirido cumpliendo algunos o varios de los criterios que lo determinan (la riqueza, lo que se hace en la sociedad, el impacto y el poder del conocimiento, la ocupación o actividad, características físicas, etc.).
- d) Estatus subjetivo: estatus que una persona cree tener sin poseer ninguna aprobación social o cultural, y sin cumplir algún criterio que soporte el estatus del cual hace alarde.

### **2.2.1.3 Causas de la satisfacción laboral.**

Las causas frecuentes de la satisfacción laboral, es la manera como se siente la persona o el servidor en el trabajo, el sentirse más o menos satisfecho, involucra directamente diversos aspectos como, los salarios, estilos de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, etc., depende también del aspecto moral que es el nivel general de la satisfacción.

La satisfacción laboral tiene un impacto creciente en el individuo, ya sea en la vida laboral, en la sociedad, así como en el ámbito familiar, la cual contribuye en un nivel elevado de satisfacción en el trabajo (Flores, 2003).

### **2.2.1.4 Consecuencias de la satisfacción.**

La satisfacción laboral del individuo en su trabajo, genera una gran diversidad de consecuencias, afectando directamente las actitudes en su vida personal y familiar, así como en la salud física, longitud de su vida, etc. La misma que está relacionada (indirectamente) con la salud mental de la persona, la cual juega un papel importante en el ausentismo y la rotación, rígidas bajo ciertas condiciones que pueden afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

En tal sentido podemos remarcar, que una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es la rotación y el ausentismo, de igual forma podemos incluir como factores determinantes de la consecuencia de la satisfacción laboral, el aspecto concerniente al beneficio retributivo y/o económico, condiciones de trabajo, los compañeros del trabajo, la política empresarial, especialmente el aspecto moral del individuo.

(Robbins & Judge, 2013) Indica que las consecuencias de la satisfacción laboral, se logran establecer desde un punto de vista individual o desde la organización, existiendo diferencias individuales que influyen en los niveles de satisfacción de los empleados.

### **Años de carrera profesional.**

Consiste en los años de experiencia adquiridos por el individuo, referido a medida que aumente la edad de los empleados, también aumenta la satisfacción laboral de los empleados. Los años de carrera que ha desarrollado el empleado, ha contribuido positivamente en su formación técnica e intelectual del servidor nombrado. Esta



tendencia continua hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Con frecuencia se observa una rápida disminución en la satisfacción laboral que experimentan los empleados, que laboran entre seis meses y dos años en la organización, esta disminución que experimente el empleado, no satisface todas sus necesidades personales tan rápidamente como lo esperaba, generando frustración en el empleado.

### **Expectativas laborales.**

Una gran mayoría de trabajadores tanto mujeres y varones, planifican y desarrollan sus expectativas acerca de sus futuros trabajos. Aquellas personas que se encuentran en la búsqueda de empleo, sus expectativas de trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus amigos, colegas, agencias de selección de personal y por sus conocimientos y habilidades que posee.

Las expectativas que se crea hasta ese momento, se mantienen intactas hasta que el individuo forme parte de la organización, la satisfacción laboral se realiza cuando se logra cumplir las expectativas previas, en el caso que no se logre cumplir, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

Las políticas que rige una organización influyen definitivamente en la satisfacción laboral de los empleados, la misma que contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas, los principales factores organizacionales que establecen la satisfacción laboral son:

- a) Reto del trabajo
- b) Sistema de recompensas justas
- c) Condiciones favorables de trabajo
- d) Colegas que brinde apoyo
- e) Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

### **2.2.1.5 Nivel de satisfacción.**

Generalmente se establece dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

### **Satisfacción general.**

La satisfacción es el indicador promedio y adecuado que puede considerar el trabajador, frente a los distintos aspectos de su trabajo, se considera. “Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder considerablemente al trabajo que desempeña la persona” (Flores, 2003).

### **Satisfacción por facetas.**

Se origina por la tendencia del empleado a sentirse más o menos satisfecho con los distintos aspectos de su trabajo está constituido por aspectos como; el reconocimiento laboral, adecuado beneficio económico, excelentes condiciones de trabajo, una supervisión sincera, compañeros de trabajo honestos y políticas de la empresa (Chiang, 2013).

El nivel de satisfacción laboral de un individuo es inestable de un grupo con otro, relacionándose con diversas variables, las cuales no permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la satisfacción, la clave radica y gira a la edad que cuenta el individuo, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

La razón importante por la cual la edad está asociada directamente, al nivel de satisfacción del individuo, es en gran parte desconocida, cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras que las exigencias de la organización son aún muy bajas, la cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores con lo cual decrece el desempeño. (Flores, 2003).

Robbins & Judge, (2013), señala que la teoría del nivel de satisfacción en el trabajo, se desarrolla adecuadamente en las empresas pequeñas, lo contrario ocurre en las organizaciones más grandes que tienden a incomodar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la amistad y trabajo de equipo en grupos reducidos de personas.

#### **2.2.1.6 Condiciones favorables de trabajo.**

Según (Salinas, 2015) menciona en forma específica, si el individuo realizar cualquier actividad, es muy importante contar con la protección mínima requerida de la integridad física y mental del trabajador, teniendo presente que cualquier tipo de trabajo que se realiza, genera riesgo de la salud del individuo. La infraestructura, el

ambiente de trabajo, está determinado por las condiciones ambientales como es (el ruido, la temperatura, la iluminación y ubicación); y las condiciones sociales, está determinado por (organización informal, estatus, etc).

Al referirnos de las condiciones ambientales, es de mucha importancia la iluminación del lugar de trabajo, la cual está referido a la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad, dependiendo de la actividad visual que el empleado debe ejecutar. Estas condiciones laborales son muy importantes en la actividad del individuo, una mala iluminación puede ocasionar un riesgo de salud, por ejemplo; afectar y dañar la vista, así como la deficiente prestación de los servicios.

Otro factor importante es el ruido, la incesante actividad sonora en el lugar de trabajo afecta directamente en la salud del empleado, un mayor tiempo la exposición en esta actividad motivaría perder la audición del individuo. El efecto desagradable originado por los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

El medio ambiente físico y humano en el que desarrolla su actividad el individuo en forma habitual, es muy importancia para el logro de la satisfacción laboral, la misma que simultáneamente está relacionado con la interacción de la empresa, y el equipamiento con máquinas que utiliza y manipula el trabajador en su actividad laboral.

Las condiciones físicas del centro de trabajo, son características medioambientales en las que el individuo desarrolla su capacidad, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas y los instrumentos, estos factores influyen en el bienestar de las personas, que realizan actividades laborales con largas horas en el trabajo la cual repercute en la calidad de sus actividades.

### **Satisfacción con el trabajo – Reto del trabajo.**

Robbins & Judge, (2013), según estudios realizados indica, que los factores de mayor importancia que resaltan son; las características del puesto, la importancia del trabajo mismo como un factor principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldhan aplicaron un cuestionario de encuesta de diagnóstico, desarrollados en el mismo puesto de labor a 62 empleados de diferentes puestos de trabajo, identificándose las siguientes dimensiones centrales.

- a) **Variedad de habilidades.** Es el nivel en el cual un puesto de trabajo requiere de una variedad de actividades sincronizadas para su ejecución, lo que representa que el individuo hará el uso de diversas habilidades y capacidades.
- b) **Identidad de la tarea.** Es el grado en el cual un puesto de trabajo requiere la ejecución de una tarea o proceso, desde su inicio hasta la conclusión, con el logro de un resultado óptimo y visible.
- c) **Significado de la tarea.** Es el grado en que el puesto de trabajo tiene un impacto positivo sobre la vida y el trabajo del individuo, así como del entorno de personas en la organización y el de la sociedad.
- d) **Autonomía.** Es el grado en el cual un puesto de trabajo proporciona al individuo, libertad y cautela en el ordenamiento de sus actividades y la utilización eficientes de las herramientas para su logro.
- e) **Retroalimentación del puesto mismo.** Es el grado en el cual el desempeño del individuo en sus actividades de trabajo, requiera y obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su situación.

Estas dimensiones descritas, incluye contenidos del puesto que puede afectar significativamente en la satisfacción del empleado en el trabajo. Una gran mayoría de los empleados buscan trabajos que les dé oportunidad de usar y aplicar sus conocimientos y destrezas, y que puedan realizar diversas actividades o tareas, esta libertad o retroalimentación en el desempeño de sus funciones, ocasiona en el individuo un reto, que genera placer y satisfacción en el trabajo. Estas dimensiones ocasionan el enriquecimiento del puesto de trabajo a través de la expansión vertical, incrementando una variedad de tareas y la positiva retroalimentación de su propia función generando un nivel elevado de satisfacción laboral en el individuo.

El reto del individuo debe ser moderado, pues un reto demasiado grande crearía frustración y comúnmente generaría sensaciones de fracaso en el empleado y por consiguiente disminuye la satisfacción laboral.

#### **Sistemas de recompensas justas.**

Esta teoría reconoce a dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral que son, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas intrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo realizado por los servidores de la organización, por ejemplo, los sistemas de remuneraciones y/o salarios

y políticas de ascenso, reconocimiento entre otros, que cuenta la organización o institución,

Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Las recompensas justas deben ser percibidas gradualmente por parte de los empleados, para sentirse satisfechos consigo mismo, y no deben existir equívocos que permita estar acorde de sus expectativas. Dentro de la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que realizan los empleados respecto a las recompensas, el esfuerzo, el desempeño que llevan a los empleados a percibir la equidad o desigualdad de una situación), la demanda que se realiza del trabajo en sí y las habilidades que demuestra el individuo y los estándares de salario de la sociedad.

#### **Satisfacción con el salario.**

Los sueldos o salarios, incentivos económicos y gratificaciones son compensaciones que habitualmente los empleados reciben a cambio de su prestación de servicio en la organización.

El departamento de recursos humanos, aplica una política salarial de acuerdo a los niveles ocupacionales del individuo, garantizando la satisfacción de los empleados, ayudando a la organización a obtener resultados óptimos, logrando mantener y retener una óptima y especializada fuerza de trabajo productiva. Estudios realizados al respecto, han demostrado que la compensación económica (sueldos y salarios) es la posible causa que influya en la insatisfacción laboral de los empleados.

Las comparaciones económicas que se realiza en el interior y exterior de la organización, permiten al empleado establecer cuanto debería ser su salario, en comparación con lo que percibe. Es muy importante resaltar que la percepción económica justa, es la que ayuda y favorece a la satisfacción del empleado.

#### **Satisfacción vs el sistema de promociones y ascensos.**

Los incentivos como las promociones y ascensos dan la oportunidad al individuo, para lograr el crecimiento y desarrollo personal, generando mayor responsabilidad y capacidad productiva la cual promoverá un aumento del estatus social de la persona. Es importante que la percepción de justicia realizada por el individuo, respecto a la

política implantada por la organización, debe ser transparente, clara, justa y libre de ambigüedades que favorezca al incremento de la satisfacción.

Los resultados de una reducida y deprimente satisfacción afectan directamente a la productividad de la organización, ocasionando un deterioro en la calidad del entorno laboral. Este resultado negativo influye en la disminución del desempeño, generando el incremento de quejas, el ausentismo laboral o finalmente el cambio de empleo.

El personal que ha logrado la satisfacción laboral, normalmente se inclinan a opinar positivamente de su organización, promueve el compañerismo, ayuda a los demás y principalmente a superar sus expectativas de su puesto, se esfuerza más allá de su deber y quiere retribuir sus experiencias positivas.

#### **2.2.1.7 Efectos de la satisfacción laboral.**

Robbins & Judge, (2013), señala que el interés de los administradores de una organización tiende a centrarse en la actitud, responsabilidad y en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, ubicando un gran número de estudios con la cual han logrado diseñado y evaluar el impacto de la satisfacción sobre la productividad, en este caso el ausentismo y la rotación del empleado.

##### **2.2.1.7.1 Satisfacción y productividad.**

La relación entre satisfacción – productividad se resume en la afirmación de que un trabajador feliz, es un trabajador productivo. Muchas investigaciones realizadas han demostrado que, si hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad laboral, por ejemplo, debemos señalar, que existe una relación fuerte y fructífera si el comportamiento del individuo en la organización, no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado ubicado en su puesto de trabajo, labora al ritmo de la máquina, la fluidez de la velocidad de la maquina genera un mayor nivel de satisfacción. De igual manera podemos demostrar, que la productividad de un agente de bolsa, está limitada específicamente por el movimiento general de la bolsa de valores.

Si el mercado tiene una tendencia ascendente y el volumen es cada vez mayor, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones, es lo contrario, si el mercado tiene a una tendencia decreciente o negativa, es casi improbable que signifique un nivel de satisfacción del individuo. El nivel del puesto

juega un rol importante en la persona, la cual se considera como una variable moderada. La semejanza de satisfacción – desempeño, incide con mayor intensidad en los empleados que se encuentran en un alto nivel que el resto, como son los profesionales de supervisión y administración.

Suponiendo que la política de la entidad generar recompensas a la productividad, una mayor productividad generara un reconocimiento escrito o un incremento del nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo. Las organizaciones que cuenten con empleados más satisfechos, tienden a ser más eficaces y productivos en las organizaciones, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración a todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

#### **2.2.1.7.2 Satisfacción y ausentismo.**

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización, es considerada como una relación negativa y constante entre satisfacción y ausentismo, originando en los trabajadores insatisfechos más probabilidad de faltar al trabajo, esta actitud negativa afectar a los trabajadores satisfechos, imitando la misma postura de poder gozar de permisos que no generen castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre demuestran su ausencia en la organización, es cierto que les resulta más fácil responde a las oportunidades que se les ofrece. Las faltas voluntarias e involuntarias suele ser más frecuentes en grupos de empleados que incurren en estos actos, generalmente lo realizan los primeros y últimos días de la semana, aunque el ausentismo involuntario es ocasionado por causas médicas, en ocasiones es predecible como puede ser el caso de una operación, sin embargo, frecuentemente se observa en exámenes físicos que se realizan antes de la contratación y verificar el expediente laboral.

Los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo, cuando su asistencia es irregular al trabajo (llegan tarde), y si se presenta a trabajar después del tiempo de inicio de la jornada laboral, se considera ausentismo por periodos cortos, que pueden ser de unos minutos hasta varias horas, es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este es un fenómeno que impide que se cumpla el trabajo a tiempo y altera

las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones justificadas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención inmediata.

### **2.2.1.7.3 Satisfacción y rotación.**

La rotación del personal en el centro de trabajo, tiene una influencia negativa en la satisfacción, tiene una reciprocidad intensa entre puesto y lugar de trabajo, que se ha detectado con el ausentismo. Las condiciones del mercado de trabajo, las posibilidades sobre la existencia de oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones que el individuo debe decidir realmente si deja el trabajo actual. Con certeza podemos afirmar que el moderador que influye en la relación de la satisfacción – rotación, es el nivel de desempeño del empleado.

El nivel de satisfacción tiene una menor incidencia para predecir y desarrollar una rotación en aquellos individuos que tienen un desempeño superior. Por qué la organización generalmente suele realizar esfuerzos considerables para conservar y retener a su personal, aplicando políticas de incentivos como: incremento de sueldo, reconocimiento escrito, mayores oportunidades de ascenso, entre otros, lo cual es exactamente opuesto al aplicarse al personal que tienen un desempeño pobre.

Algunas organizaciones realizan pocos intentos para poder conservar a su personal, incluso realizan presiones sutiles para lograr que se vayan. En consecuencia, la satisfacción en el puesto trabajo de trabajo, cobra mayor importancia en aquellos empleados con desempeño pobre que permanezcan en la organización, que es opuesto a los individuos con desempeño superior, sin embargo, es muy probable que los individuos de desempeño superior permanezcan en la organización, porque al recibir reconocimientos y otras recompensas, les motiva más razones para poder quedarse.

Los individuos dentro de la organización que se quejan, más que otros, estos son los menos probables que se vayan al sentirse insatisfechos con su trabajo, que aquellos individuos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. Existe la posibilidad de que dos trabajadores reportan el mismo nivel de satisfacción en un puesto de trabajo, es más probable que renuncie aquel individuo que tiene la mayor preferencia a ser feliz o esté satisfecho en la organización.



### 2.2.1.8 Como expresan los empleados su satisfacción.

Los empleados pueden expresar su satisfacción de varias formas, por ejemplo, más que renunciar pueden realizar su queja, insubordinarse, robar materiales de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. Existen cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones, constructividad / destructividad y actividad / pasividad.

**Salida.** Es el comportamiento encaminado a abandonar la organización, incluye buscar un nuevo empleo y renunciar.

**Voz.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.

**Lealtad.** Es la espera pasiva pero optimista que realiza el individuo en la mejora de las condiciones de trabajo, por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en el trabajo correcto de su organización.

**Negligencia.** Se considera, la falta de cuidado, referida al descuido o la falta de aplicación y diligencia de una persona en lo que hace, en especial en el cumplimiento de una obligación. La espera pasiva permite que las condiciones empeoren, generando un ausentismo crónico, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

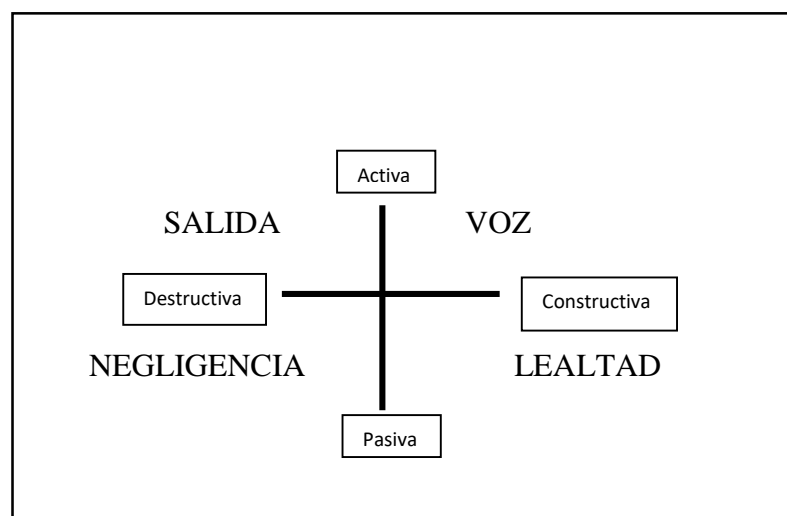


Figura N° 3. Expresión de los empleados de la satisfacción  
Fuente: Robbins (2004)

El comportamiento de salida y negligencia abarca las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductos constructivos que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan mediante procedimientos de queja o negaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos, convencidos de que su participación es para mejorar la situación.

#### **2.2.1.9 Modelo dinámico de la satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral debe ser explicada como un producto del proceso de integración entre la persona y su situación en el trabajo, la misma que juega un papel importante en las variables tales como; el control y el poder para regular dicha interacción, generando las posibilidades de poder influir en la satisfacción laboral del individuo. De este modo la persona puede lograr cumplir distintas formas de satisfacción laboral, existen seis formas de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral progresiva. En esta forma de satisfacción el individuo incrementa sus niveles de aspiraciones, con el objetivo de conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.

La satisfacción laboral estabilizada. En esta forma de satisfacción el individuo mantiene su nivel de aspiración, concorde a la labor realizada.

La satisfacción laboral resignada. En esta forma de satisfacción el individuo, reduce o comprime su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo que viene desempeñando.

La satisfacción laboral constructiva. Esta forma de satisfacción el individuo, siente insatisfacción en el trabajo, sin embargo, sigue manteniendo su nivel de aspiraciones, buscando formas para solucionar y dominar la situación en el que se presenta, sobre la base de una suficiente paciencia a la frustración y/o fracaso.

La satisfacción laboral fija. Esta forma de satisfacción el individuo, mantiene su ambición o nivel de aspiraciones, sin embargo, no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.

La pseudo – satisfacción laboral. Esta forma de satisfacción el individuo, se siente fracasado, frustrado en sus actividades desarrolladas, observando a sus problemas, como problemas no solucionables, por lo tanto, mantiene pasivo su nivel de aspiraciones.

#### **2.2.1.10 Importancia de una Satisfacción en el Puesto.**

La satisfacción de un individuo en el trabajo, conforma un conjunto de emociones favorables o desfavorables, las personas se integren a su trabajo es considerada como la más importante de las actitudes que demuestran los empleados.

Como sabemos, las actitudes son un conjunto de sentimientos mentales, que afecta la forma en que una persona percibe lo que le rodea y esencialmente son afirmaciones evaluativas – favorables en relación con objetos, personas o hechos. Las actitudes reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo y están compuestas por tres condiciones: cognición, afecto y comportamiento.

El componente cognoscitivo de una actitud, se refiere a una declaración hecha por el individuo basada en alguna creencia y establece la etapa para la parte más crucial de una actitud que es su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud y es este afecto el que puede reflejarse en resultados de comportamiento. Así, el componente conductual de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia el logro de algo.

En esencia, el termino actitud se refiere a la parte afectiva de los tres componentes. Las actitudes, al igual de los valores se adquieren de los padres, los maestros y la membresía de grupo. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas, pero después de nuestros primeros años comenzamos a modelar actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos e incluso tememos. Observamos la forma en que se conducen la familia y amigos, y modelamos nuestras actitudes para que se alineen con las de ellos.

En contraste con los valores, las actitudes son menos estables, de hecho, los mensajes publicitarios frecuentemente están intentando modificar nuestra actitud con

respecto a algún producto y encaminamos hacia un determinado comportamiento. Es por eso que las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo.

Una persona puede mostrar miles de actitudes, pero frecuentemente se enfoca en la atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto, pues estas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su contexto de trabajo. Estas tres actitudes son consideradas como, satisfacción en el puesto, ser participe directo con el puesto de trabajo y el compromiso organizacional.

La satisfacción en el puesto, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en su puesto de trabajo, generalmente demuestra actitudes positivas hacia el mismo, y por lo contrario una persona insatisfecha con su puesto de trabajo, tiene actitudes negativas hacia él y la organización. Generalmente sucede cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto, de hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable a causa de la gran importancia de esta actitud del empleado.

La siguiente actitud es el involucramiento con el puesto, el cual mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su opuesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima.

Los empleados con alto nivel de involucramiento en el puesto, se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él, se ha comprobado que los altos niveles de involucramiento con el puesto han originado un menor ausentismo y reducción de las renuencias.

Por último, tenemos al comportamiento organizacional, el cual se define como el grado en que el empleado o individuo se identifica con su organización, determinando sus metas y deseos de mantener su membresía en la misma.

Los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional es el mejor indicador de la rotación de personal que existe, frecuentemente utilizado en la satisfacción del puesto de trabajo. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto

determinado, pero considerarlo una situación temporal, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes que demuestra el empleado, pero es posible observar también como una actitud general. Así, aunque un empleado se encuentre altamente satisfecho debido a su reciente promoción, quizás también se sienta insatisfecho por el programa de vacaciones programada por la compañía. Por lo tanto, los estudios de satisfacción en el empleo con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya que estas predisponen al trabajador al compromiso de realizar un buen comportamiento. Los estudios realizados dividen su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el puesto de trabajo el individuo (naturaleza del trabajo) y aquellos que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros y la organización).

El logro de la satisfacción laboral en el trabajo, se consigue generalmente en el transcurso del tiempo a medida que va obteniendo mayor información acerca del trabajo. La dinámica de esta actitud puede declinar aún más rápido de lo que tarda en desarrollarse. Esto significa que los altos funcionarios no pueden establecer, las condiciones que logren establecer una satisfacción alta en los empleados, para que posteriormente le reste importancia a lo establecido, debido a que las necesidades de los empleados pueden cambiar repentinamente.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida y que la naturaleza del ser humano incluye los sentimientos que tienen en el empleo, determinando que el trabajo es parte importante de la vida.

El resultado es que existe un efecto de extensión que se producen y desarrollan en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y la vida, como se muestra en la Figura N° 04, por lo tanto, es muy importante que los altos funcionarios vigilen no solamente la actividad del trabajo y el medio ambiente laboral, sino también las actitudes de los empleados hacia otros aspectos de la vida.

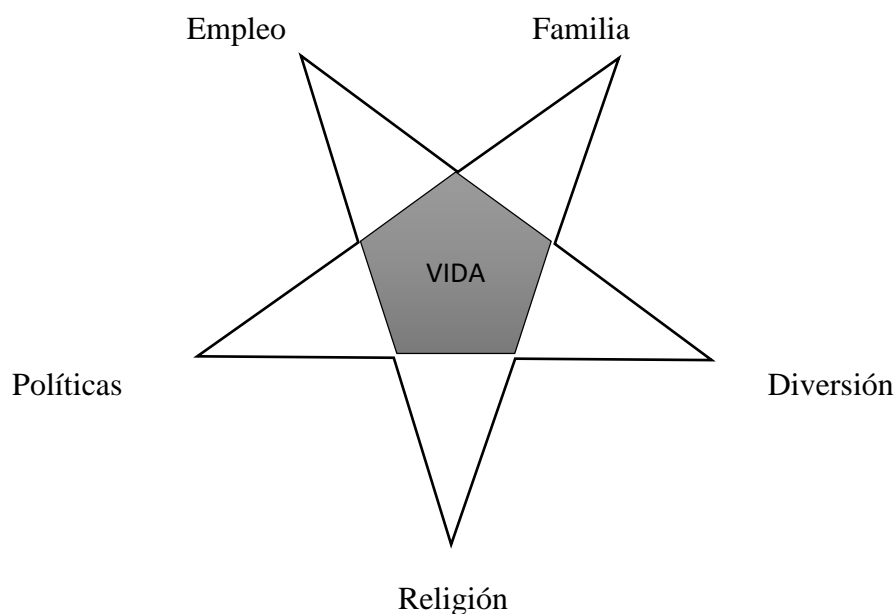


Figura N° 4. Logro de la satisfacción en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

#### **2.2.1.11 Fuentes de satisfacción en el empleo.**

Estudios realizados acerca del tema, indican que los factores más importantes que conducen a un mejor desarrollo en el puesto de trabajo, es el reto con un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo productivo y compañeros de trabajo que apoyen.

Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, en el que los empleados tienden a preferir puestos de trabajo con oportunidades de utilizar su destreza, capacidad, conocimiento y que les diversifiquen una serie de tareas, libertad y retroalimentación sobre temas relacionados a su desempeño, estas importantes fuentes de la satisfacción, hacen que el trabajo individual sea desafiante desde el punto de vista mental.

**Recompensas Equitativas.** Los empleados desean incentivos en los sistemas de salarios y políticas de ascenso que crean ser justo, definidos y acordes con la expectativa laboral. Cuando la recompensa económica es justa a partir de la demanda del puesto, el nivel de habilidades individuales y las recompensas económicas de la sociedad logran un probable nivel de satisfacción. La clave al relacionar la remuneración con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe en individuo, sino es la percepción de la equidad económica. De igual manera los empleados tratan

de buscan políticas justas y meritocracia en la práctica de ascenso. Los ascensos proporcionan al individuo oportunidades para su desarrollo, crecimiento profesional, personal y económico, la cual generara mayores responsabilidades y un mejor status social.

Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo. Los empleados están preocupados con su contexto de trabajo, tanto por su comodidad personal y porque facilita un buen desempeño. Los estudios realizados demuestran que los empleados prefieren efectuar actividades físicas que no sean peligrosos ni incómodos, y una gran mayoría de estos prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas con instrumentos y equipamientos adecuados.

Los compañeros que apoyen la actividad laboral, conllevan a la necesidad de lograr una interacción social, motivo por el cual no es de admirar a compañeros que apoyen a los demás, esta integración conduce al logro de una mayor satisfacción en el puesto de trabajo. Los estudios señalan que cuando el supervisor es comprensivo y amigable, halaga el buen desempeño laboral realizado por el individuo, escucha las opiniones de los empleados mostrando un interés personal en ellos generando el incremento en la satisfacción del empleado.

Ajuste personalidad – puesto. Un compromiso entre la personalidad de un empleado y su ocupación da como resultado un individuo más satisfecho y responsable. Expresar que la gente con tipo de personalidad congruente y una vocación seleccionada, debe encontrar en sí mismo el talento y habilidades que pueda corregir y satisfacer los requerimientos del puesto.

#### **2.2.1.12 Motivación como medio para incrementar la satisfacción del personal.**

Mucha gente incorrectamente supone que la motivación es un rasgo personal, esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica algunos administradores califican como flojos a los empleados que carecen de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, esta calificación no es cierta, la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación se debe tomar

en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación podemos definir como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo, para alcanzar las metas de la organizacionales, esta voluntad está condicionada por la capacidad que tiene el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual, como se puede determinar los tres elementos claves de esta definición que son, el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades humanas.

El elemento referido al esfuerzo es una medida de intensidad, cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo, pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debe buscarse. Por último, tratamos a la motivación como un proceso satisfactor de necesidades que se podrían definir como un estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas.

Como podemos notar, el proceso de motivación se inicia con una necesidad no satisfecha del individuo, que crea una tensión que origina estímulos dentro de él. Estos estímulos individuales generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse, provocara contribuir a satisfacer la necesidad, generando una reducción de la tensión del individuo.

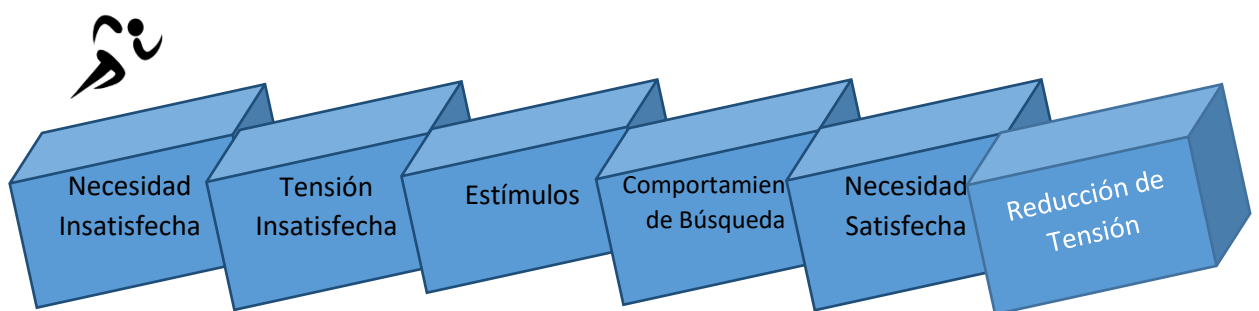


Figura N° 5. Motivación como medio para incrementar la satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia



### **2.2.2 La productividad.**

La productividad constituye un elemento importante en el diseño, evaluación y mejoramiento de los sistemas de producción modernos. En tal sentido la productividad se puede definir como la relación que existe entre la cantidad total de bienes y servicios que se producen y los medios de producción que dispone la organización para producirlos, asimismo se refiere a la transformación de un bien o servicios, la producción sirve para evaluar el rendimiento de la capacidad instalada de la empresa, como los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados (Hernandez y Rodriguez, 2006).

Para su definición se ha recurrido a diferentes bibliografías y según la Real Académica de la Lengua Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como la mano de obra, materiales, energía, etc. En tal sentido la productividad vendría a ser, el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos, metas, tareas alcanzadas y el tiempo, que se han necesitado para lograrlo, teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de su cargo o trabajo.

Koontz et al. (2008) explican que la productividad es la relación insumo – producto dentro de un periodo productivo determinado, considerando la importancia de la calidad, esta definición puede aplicarse a la productividad realizada por las organizaciones, como a los gerentes, personal de staff y los demás trabajadores de una empresa o institución. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que alguien es productivo con una cantidad de recursos utilizados (insumos) en un periodo de tiempo dado, con el cual se obtienen el máximo nivel de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins et al. (2013) definen la productividad, como la transformación de insumos en productos, al menor costo, considera como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción, ósea la productividad requiere de la eficacia como de la eficiencia. En tal sentido la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los medios de producción, y está

condicionada por el avance tecnológico y de la capacitación de las habilidades del recurso humano.

Según la OIT (2016) señala que los factores más importantes que afectan la productividad de una empresa está determinada por: Los Recursos Humanos, considerado como el activo originario y determinante de la productividad, su influencia directa predomina en la actividad laboral, quien rige y dirige a los demás factores; Maquinaria y Equipo, en toda organización es fundamental constatar el estado técnico de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo o instrumento; Organización del trabajo, toda organización cuenta con una estructura y rediseño de los puestos de trabajo, que está determinado de acuerdo a los procedimientos técnicos e instrumentos de trabajo utilizados.

En este contexto existe un vínculo entre el recurso humano y la productividad, asimismo el vínculo entre el recurso y competitividad, observándose que las personas influyen en la productividad y hacen que el negocio sea más competitivo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y mayores ganancias (OIT, 2016).

El objetivo de la presente investigación, es establecer que el cambio tecnológico y el proceso de innovación, son los factores más importantes que influyen en el crecimiento de la productividad y del bienestar de la organización. Adam Smith fue uno de los primeros que estudio el avance de la máquina y la división del trabajo, estos estudios estímulo a las actuales inversiones en la rama de la tecnología productiva (Liderazgo, 2013).

### **2.2.2.1 Teorías de la Productividad.**

#### **2.2.2.1.1 Teoría sobre las perspectivas humanas de la producción.**

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbin & Judge. 2013). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todo el esfuerzo para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas.

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta constituye directa o indirectamente, con el objetivo de alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial, y son tres los factores que determinan la

motivación de una persona para producir: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad Chiavenato (2007),

Por esta razón, la productividad del factor humano es el elemento clave para el logro de los objetivos de todas las organizaciones, la calidad de los recursos humanos, los sistemas de trabajo, su cultura y los sistemas económicos y políticas de la organización, son vitales para su sostenimiento y mejora.

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/inputs, lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo.

Según (Camacho Peláez & Higuera López, 2013) el objetivo de su investigación es demostrar que, la calidad de vida en el trabajo, se adquiere en el trabajo a través de las relaciones interpersonales, reconocimiento por su logros, sin embargo para la organización la calidad de vida, es consecuencia de la motivación en el trabajo que genera la productividad.

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

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

La única vía para que una actividad productiva pueda desarrollarse y aumentar su rentabilidad o sus utilidades, es aumentando y desarrollando su productividad. Los instrumentos y técnicas que origina una mayor productividad, es la adecuada

distribución del tiempo y un buen sistema de recompensas económico, esta dimensión se disgrega en lo siguiente:

a) **Dimensiones humanas.** Indica que el componente humano influye en la productividad y el desempeño de toda organización, esta influencia implica el desarrollo de los procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2013).

En tal sentido las personas que toman decisiones y lideran la organización, deben de conocer con mucha la importancia, que es lo que induce al hombre a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización para lograr satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales y sociales, y aún más, satisfacer los objetivos de toda organización.

b) **Dimensión psicológica.** Se refiere a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con el propósito que involucra a todos los procesos psicológicos que se dan en el interior del individuo, todos los procesos individuales que realiza el hombre, tienen inherencia en la búsqueda de su bienestar, la satisfacción laboral, la motivación para el trabajo en grupo, vinculación a la organización y lo más importante su actitud hacia el aprendizaje y el cambio (Quijano et al., 2008).

Lo más importante de los aspectos psicológicos que se localizan en el comportamiento del personal dentro de la organización se encuentra; la auto eficiencia, percepción de equidad, claridad del rol, sobre carga de trabajo, conciencia de resultados, responsabilidad sobre los resultados, conciencia en el significado del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano et al., 2008).

c) **Dimensión psicosocial.** Referida al desempeño del individuo y la sociedad, para lograr satisfacer sus necesidades comunes dentro de los cuales incluye los procesos psicosociales que se dan en las personas la cual involucra; el desempeño individual y grupal, el comportamiento humano en la organización, constituidos por el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa.

Estos procesos están involucrados con los fenómenos intergrupales que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre los grupos humanos. Estos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por consiguiente en el desempeño del individuo. Dentro de los aspectos psicosociales se hallan: la cultura organizativa de la entidad, el cambio organizacional, el liderazgo del individuo, el nivel de desarrollo grupal, la participación del individuo, el poder, el

conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional (Quijano et al., 2008).

#### **2.2.2.1.2 Teoría de los factores humanos de la productividad.**

Los factores humanos pueden clasificarse como factores individuales, grupales y organizacionales, estableciendo relaciones causales entre estos factores, determinando como el factor humano de alto impacto en la productividad. De acuerdo con Quijano (2008) la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de los individuos como parte de un grupo en la organización.

Los factores individuales y grupales, cuando interactúan en la organización tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Además, marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, la cual afectan en todos los aspectos de la vida organizativa. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto positivo o negativo en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en la organización.

#### **2.2.2.2 Factores de la Productividad.**

La teoría de las perspectivas humanas, considera el esfuerzo para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejora la productividad en la organización y ésta tiene su génesis en las personas (Robbin & Judge. 2013). Las personas forman parte de una organización, cuando su actividad en ésta constituye directa o indirectamente, con el objetivo de alcanzar sus propias metas personales ya sea material o inmaterial, la calidad del recurso humano, los sistemas de trabajo, cultura y los sistemas económicos y políticas de la organización, son vitales para su sostenimiento y mejora.

El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de técnicas, el estudio de tiempos y un sistema de económico de pago del cual se distingue las dimensiones humanas, el factor humano influye en la productividad y el desempeño de las organizaciones; la dimensión psicológica, indica que los procesos individuales tienen relación en el bienestar del ser humano como son, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización; sin embargo el cambio la dimensión psicosocial, está referida a la actuación del individuo en la sociedad, para satisfacer necesidades comunes.

La teoría de los factores humanos de la productividad, establece relaciones causales individuales y grupales en la organización, determinado al factor humano de alto impacto en la productividad. Los factores individuales y grupales marca la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, que afectan en todos los aspectos de la vida organizativa.

#### **2.2.2.2.1 Factores Intrínsecos de la Productividad - Resultados.**

Los factores intrínsecos o internos, son capaces de modificarse en forma más sencillamente que otros, se clasifican en dos grupos duros y blandos. Los factores duros influyen en la producción de bienes y servicios como pueden ser: la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen subjetivamente en el individuo como son: la fuerza del trabajo humano, los sistemas y procedimientos de la organización, las políticas de dirección y los métodos de trabajo de la organización.

Los factores intrínsecos se generan internamente, estos factores son motivadores que la persona relaciona con la tarea o el empleo. Estos factores incluyen sentimientos de responsabilidad, sentimientos de ser desafiado o competitivo, el hecho de realizar un trabajo significativo se ha relacionado desde hace tiempo, en una tarea que nos hace sentir más competente el control de uno mismo, comprende los aspectos.

a) **Nivel de desempeño y/o rendimiento:** el desempeño laboral se define como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una determinada actividad, con la finalidad de cumplir en forma efectiva con los fines y objetivos de la entidad, el desempeño laboral tiene directa relación con la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la entidad, y las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado, es producto de un conocimiento de experiencias, sentimientos, actitudes, valores motivaciones entre otros. Los parámetros mencionados establecen nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la entidad, estas pueden ser: promoción, traslado a puestos más acorde de sus habilidades y formación profesional.

d) **Competitividad laboral:** es un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que se aplican en el desempeño de una determinada actividad, también se le considera como la capacidad de desempeñar efectivamente una determinada actividad aplicando efectivamente los conocimientos, habilidades para lograr los objetivos de la entidad, la competencia laboral está relacionada con la capacidad real que es demostrada por el empleado, y realizar en forma exitosa sus actividades específicas encomendadas.

e) **Satisfacción laboral:** muchos autores mencionan, que la satisfacción laboral es una de las grandes aspiraciones de la vida de las personas, todo el personal en su conjunto sueña con trabajar en actividades laborales que les guste, motive y apasione. La actividad del trabajo es parte de nuestras vidas, ya que es una actividad a la que dedicamos mayor parte de nuestro tiempo y nuestra vida, la satisfacción y/o la insatisfacción laboral cobra un valor importante que afecta a todas las demás áreas de nuestras vidas, en tal sentido podemos precisar que la satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa o entidad, a la motivación y a la productividad.

f) **Cumplimiento de objetivos de la entidad:** el cumplimiento de los objetivos no representaran un coste para la entidad, sino un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, es muy importante que exista una adecuada cultura organizacional y el incremento de la participación del trabajador generando conocimiento, que impulsara la innovación, creatividad y deseo de capacitación para el desarrollo de las competencias de los directivos y trabajadores, estas actividades generaran buenos y adecuados resultados, con la implementación de todas las áreas de la entidad sin discriminación de ninguna área. La productividad óptima de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, sino el producto de la gran variedad de habilidades directivas y del personal involucrado.

#### **2.2.2.2 Factores Extrínsecos de la Productividad – Recursos.**

La productividad establece en gran medida los ingresos reales obtenidos, la inflación, la competitividad, el bienestar de la población, son las razones por la cual las organizaciones se interesan y esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad, considerando a tres factores:

**Ajustes estructurales:** Los cambios estructurales de una sociedad, influyen permanentemente en la productividad nacional y de la empresa independiente. Sin embargo, en periodos extensos los cambios en la productividad tienden a modificar a la estructura.

**Cambios económicos:** Estos cambios se han originado, por el traslado del empleo del sector agrícola a la industria manufacturera, del sector manufacturero a la industria de servicio, las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las

actividades de investigación, el desarrollo de la tecnología, la economía de escala, la competitividad industrial y la globalización.

**Cambios demográficos y sociales:** Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortandad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, valores y actitudes culturales.

**Recursos naturales:** El activo determinante y originario que la naturaleza nos ofrece es sin duda, la mano de obra, la capacidad técnica del individuo, educación, formación profesional, salud, actitudes, estimulaciones y perfeccionamiento técnico, en cambio la naturaleza nos brinda el pasivo condicionante y originario constituido por la tierra, la contaminación del suelo y del medio ambiente, la disponibilidad de la tierra, la energía, las materias primas, así como su abundancia.

a) **Eficiencia en el uso de los recursos:** es la capacidad para lograr un fin determinado empleando los mejores medios posibles, se entiende que la eficiencia se origina cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos recursos, el objetivo principal de la eficiencia es maximizar ganancias minimizando los costos de producción, lográndose con personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes (conocimientos esenciales), habilidades y experiencias.

b) **Capacidad de general valor agregado:** Se entiende por el valor a la percepción que tiene el cliente interno de la relación de utilidad de su trabajo con su coste, lo que busca la gente es la satisfacción plena con su trabajo. La capacidad para general valor a su trabajo es eliminar aquellas funciones o tareas innecesarias o costosas que no contribuyen al valor, en otras palabras el valor que se agrega constituye un enfoque organizado para analizar los puestos de trabajo y las variables que afectan a los mismos, a fin de examinar como el trabajo crea o añade valor a los procesos continuos de una organización.

c) **Capacidad técnica laboral:** existen muchas y variadas aproximaciones a este concepto, y la competencia laboral se relaciona directamente con la capacidad laboral, se define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. La capacidad técnica laboral posee competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas



y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional, con sus compañeros de trabajo y en la organización del trabajo.

### **2.2.2.3 Problemas de la Productividad.**

La productividad supone la medición, que es un paso esencial del proceso de control, aunque exista un acuerdo general respecto a la necesidad de mejorar la productividad, existe poca información sobre las causas fundamentales del problema y qué hacer con él, algunos manifiestan que se debe a un mayor número de trabajadores poco calificados respecto al total de la fuerza de trabajo, otros argumentan que se debe a que las personas son menos ambiciosas y tal vez la más importante sea la desintegración de la estructura de la familia o las políticas y reglamentos del gobierno. (Koontz et al. 1998).

### **2.2.2.4 Medición de la productividad.**

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

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

La medición de la productividad, es la medida de desempeño que comprende la obtención de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos utilizados para conseguirlo.

Koontz (2012) definió que la medición de la productividad de los trabajadores, se puede determinar a través de la diferencia entre los dos tipos de trabajo, el uso referente de los conocimientos y las habilidades, así a una persona en la línea de producción se le considera un trabajador calificado, en tanto que el asistente de administración (cuya principal función es la planeación) sería un elemento del capital intelectual.

Generalmente es evidente que la productividad del capital intelectual es más difícil de medir que la del trabajador capacitado. Una dificultad para medir la productividad del capital intelectual es que algunos de sus productos son en realidad actividades que ayudan a lograr los resultados finales.

### **2.2.2.5 Indicadores de la productividad.**

Koontz et al., (2004) señalan que existen tres criterios frecuentemente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los mismos que están relacionado con la productividad.

#### **a) Eficiencia.**

Es la relación del hombre con los recursos en el cumplimiento de sus actividades, la relación entre la cantidad utilizada de recursos y la cantidad de recursos estimados o programados, y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados y su posterior transformación en productos, muchos autores hacen referencia que la eficiencia se refiere especialmente a la habilidad de contar con algo o alguien que lo realice y obtener un resultado.

La eficiencia está vinculada en la productividad, si solo se utiliza este indicador para medir la productividad, el objetivo es encontrar la mejor manera de ejecutar un trabajo y el incremento de su eficiencia del trabajo, ósea la mejor manera de utilizar los recursos disponibles, lo que normalmente una organización buscar ser más eficiente y obtener un estilo eficiente para toda la organización, la cual se materializara en un análisis y control riguroso en el cumplimiento del presupuesto del gasto. (Chiavenato I. , 2014)

#### **b) Efectividad.**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, nos permite medir de mejor manera el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Esta relación considera a la cantidad obtenida como único criterio, la cual repite en estilos efectivitas considerados como lo más importante son los resultados, sin importa el costo que ocasiona. La efectividad desarrollada se vincula con la productividad, a través del impacto de mayores y mejores productos como resultado.

#### **c) Eficacia.**

Valora el impacto de lo que se hace y desarrolla del producto y los servicio que se brinda, en tal sentido eficacia es aquella acción cuyo resultados es el deseado o esperado, no basta producir con el 100% de efectividad la cantidad y calidad del bien o servicio, es preciso aclarar, que el individuo sea el más adecuado que alcanzara realmente complacer al cliente o impactar en el mercado, Much et al. (2009).

Del análisis de estos indicadores se separa, que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma individual, ya que independientemente cada uno brinda una medición parcial de los resultados, y deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma íntegra la productividad.

**d) El entorno.**

Una gran parte de las variables producidas en el entorno laboral y social son incontrolables por el ser humano, y las más importantes de estas se encuentran en las leyes y normativas emitidas por el Estado y/o Gobierno, las variables susceptibles al cambio son las actitudes del entorno social del individuo, que influyen en los empleados y son los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

**Características del trabajo.**

La cultura organizacional influye positivamente en los individuos de toda organización, como son; su conducta en el trabajo, el desempeño laboral, la responsabilidad y la efectividad de la organización. El carácter de las personas e individuos, así como el trato entre sí mismos, influyen positivamente en la forma como realizan sus actividades dentro de la organización.

La Productividad que busca toda organización, se consigue aplicando políticas de desarrollo y estructuras organizacionales adecuadas, competente para ejecutar la estrategia con éxito.

- Incentivar al desarrollo de habilidades y capacidades necesarias.
- Aplicar una adecuada selección del personal para las áreas claves.
- Promover y establecer un presupuesto que incentive la estrategia.
- Establecer e instalar un sistema administrativo interno.
- Plantear un sistema de incentivo y recompensas económicas justas, que estén relacionadas estrechamente con los objetivos y la estrategia de la organización.
- Ejercer el liderazgo estratégico entre los individuos, crear valores individuales, incentivar un espíritu innovador entre los miembros de la organización, reforzar normas y valores éticos en la organización.

### **2.2.2.6 Factores para mejorar la productividad.**

Bain (2003), señala que existen dos factores importantes que contribuyen a conseguir, el mejoramiento y desarrollo de la productividad que realiza los individuos en la organización.

#### **2.2.2.6.1 Factores internos.**

Algunos factores internos de las organizaciones, son susceptibles de modificarse más rápidos que otros, y para una mejor comprensión se les clasifica en dos grupos, duros y blandos.

Los factores duros influyen en la producción y productividad del ser humano y estos pueden ser, el equipo tecnológico y las materias primas que se utilizan en el proceso productivo, mientras que los factores blandos, influyen en la fuerza de trabajo del individuo, y en los sistemas y procedimientos de la organización, los estilos de política de dirección y los métodos de trabajo que la organización aplica en el proceso productivo.

#### **Factores duros.**

**Producto.** Este factor de la productividad significa, el grado en que un producto determinado satisface las exigencias y necesidades del cliente y se puede mejorar permanentemente con un perfeccionamiento en el diseño y sus especificaciones.

**Planta y equipo.** La capacidad productiva de este factor es posible mejorar notablemente, al prestar mayor atención a la utilización de los medios tecnológicos modernos y con los que cuenta la empresa, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción entre otros, han contribuido en el desarrollo productivo de la organización.

**Tecnología.** La modernización y la innovación tecnológica constituye una fuente importante en el aumento de la productividad de la organización, lográndose un mayor volumen de bienes y servicios, un continuo perfeccionamiento técnico de la calidad de trabajo, la introducción de nuevos métodos de comercialización, automatización y mejor tecnología de la información, entre otros, ha logrado el cambio de la organización,

**Materiales y energía.** Este procedimiento considera de la siguiente manera, el uso y aplicación de un reducido y/o pequeño esfuerzo para economizar el consumo de materiales y de energía, puede lograr resultados óptimos, asimismo el uso las materias primas y los materiales indirectos, son factores determinantes en el proceso productivo de la organización.

### **Factores blandos.**

**Persona.** Es el ser humano que razona y posee conciencia sobre toda actividad que realiza, para mejorar la productividad de este factor es necesario la cooperación y participación de los trabajadores a través de una buena motivación, la constitución de un conjunto de valores favorables, un adecuado programa de sueldos y salarios, educación, formación técnica y especialmente de programas de seguridad.

**Organización y sistemas.** Para lograr una productividad eficiente, la organización debe ser más flexible, que logre prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar acorde de las nuevas capacidades de la mano de obra, y las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

**Métodos de trabajo.** Es un conjunto de destreza y a la vez muy diversas entre sí, que asegura la realización de una buena actividad. Al realizar un análisis sistemático de los métodos actuales de trabajo, en el cual se elimina el trabajo innecesario y se incentiva a realizar el trabajo necesario con más eficacia, logrando sea través de un estudio del trabajo y de su formación profesional.

**Estilos de dirección.** Comprende a la capacidad creadora del dirigente y como se proyecta en la interacción del trabajo, en realidad es el responsable del uso eficaz de todas las instalaciones y los recursos sometidos al control de la empresa, que influye en el diseño organizativo de la organización, las políticas de personal, descripción del puesto de trabajo, planificación, las políticas de mantenimiento y compras, los costos y fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

#### **2.2.2.6.2 Factores externos.**

Los factores externos de la productividad determinan casi siempre la obtención de los ingresos reales, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual

las organizaciones se esfuerzan por descubrir, cuáles son las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

**Los ajustes estructurales.** Los cambios estructurales de la sociedad, influyen a menudo en la productividad nacional y en las empresas independientes de la dirección, pero en periodos extensos los cambios realizados en la productividad logran la modificación de la estructura de la organización.

**Los cambios económicos.** El desarrollo de la estructura de los sectores productivos ha logrado el traslado de la mano de obra del sector agrícola a la industria manufacturera, y del sector manufacturero a las industrias de servicio, las variaciones en la constitución del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, el desarrollo de la tecnología, las económicas de escala, la competitividad industrial y la globalización.

**Los cambios demográficos y cambios sociales.** Resalta los cambios y variaciones en las tasas de natalidad y mortalidad, sin embargo en el largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, como es el caso de la incorporación de las mujeres a la fuerza de laboral y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

**Recursos naturales.** Comprende a todos los recurso que la naturaleza nos brinda, especialmente la mano de obra (factor determinante y originario), la capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la naturaleza (pasivo condicionante originario) conformada por la tierra, la contaminación del medio ambiente, la disponibilidad de tierras productivas, el desarrollo e innovación de la energía, la abundancia de las materias primas y sus precios respectivos, así como su abundancia de recurso renovables y no renovables, ha permitido el crecimiento de la productividad.

**Administración pública e infraestructura.** Comprende las leyes emanadas por el Estado, los documentos de gestión, los reglamentos institucionales que se aplican y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins, et al. (2013) indican que la productividad es una combinación efectiva y adecuada de las variables de personas y operaciones. Señalan que W. Edwar Deming,

consultor en administración y experto en calidad, señalo 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

- Crear constancias en los propósitos
- Adopta una nueva filosofía
- Terminar con la costumbre de comprar los bienes a los más bajos precios
- Establecer liderazgo
- Eliminar slogan vacío
- Establecer adiestramientos dentro del trabajo
- Desechar temores
- Romper barreras entre departamentos y dependencias
- Tomar acciones inmediatas para lograr la transformación
- Mejorar constantemente y permanentemente el proceso de producción y servicio.
- Reeducar vigorosamente
- Señalan reglas para el éxito de la productividad.
- Tratar a las personas con el debido respeto y confianza
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todas las actividades productivas y de servicios a desarrollar.
- Aplicar constantemente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, capacitación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación colectiva en las ganancias de la empresa, en función a los resultados de la productividad total.
- Ser un sujeto plenamente optimista al buscar el cambio.
- Administrar la tecnología utilizada con un sentido integral.
- Enfocarse plenamente en términos sistemáticos e interdisciplinarios, y no en actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo, sobre todo en las actitudes individualistas
- Practicar la administración con el ejemplo
- Imponerse objetivos altos
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo

### **2.2.3 La Insatisfacción Laboral como Factor del Bajo Rendimiento del Trabajador.**

Diferentes referencias teóricas señalan que el estudio de la insatisfacción laboral es de suma importancia porque está repercute de forma negativa sobre una serie de aspectos del comportamiento laboral, tales como la salud de los trabajadores, asociada a ciertos síntomas psíquicos, desmotivación, actúa negativamente hacia el trabajo, ansiedad, stress, etc., y sobre la organización porque se relaciona con el ausentismo, con los cambios de trabajo solicitados por el trabajador, renuncias y con una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo. Pocas empresas le dan importancia a la satisfacción laboral porque creen que un buen sueldo puede suplir cualquier insatisfacción del trabajador, gran error, pues cuando se hacen encuestas, evaluaciones y/o talleres sobre el clima laboral este resultado es sorprendentemente negativo a la administración, ocasionando muchos problemas ya mencionados.

#### **2.2.3.1 Factores de la Insatisfacción Laboral.**

Entre los principales factores de insatisfacción laboral se ubican los siguientes.

- Insatisfacción con el puesto de trabajo
- Insatisfacción con la entidad y/o empresa
- Insatisfacción con el sueldo o salario
- Insatisfacción con la política de ascensos
- Insatisfacción con el jefe o supervisor

Al respecto diversos autores indican que la mejor manera de prevenir la insatisfacción laboral es:

Realizando estudios en el personal de la empresa, los cuales estarán orientados a ubicar y cuantificar los factores de insatisfacción laboral que obstaculicen el efectivo desempeño laboral.

Asumiendo cambios desde la dirección que afecten a los canales de comunicación, promoción y formación de los trabajadores.

Por consiguiente, existe la siguiente interrogante general. ¿En qué medida influye la satisfacción laboral sobre el bajo rendimiento laboral en los trabajadores?



### **2.2.3.2 Referencias teóricas sobre la Insatisfacción Laboral.**

El autor Márquez Pérez, desarrolla un interesante estudio sobre la naturaleza de la insatisfacción laboral, señala que la mayor parte de los estudios sobre comportamiento organizacional se han interesado con tres actitudes (Robbins, 2004).

- El compromiso con el trabajo
- La insatisfacción laboral
- Y el compromiso organizacional.

Precisa que la satisfacción laboral puede ser concebida como la “actitud racional frecuente que realiza un individuo hacia su empleo”. Sin embargo, la insatisfacción laboral produce un descenso en la eficiencia organizacional, y se expresa a través de las conductas del individuo en el centro de labor, como puede ser, su forma de expresión, lealtad deficiente, aumento de la negligencia, agresión permanente entre compañeros y retiro definitivo.

Siempre señalan que, mediante el estudio de la insatisfacción laboral, los directivos de la organización podrán conocer los efectos que producen en el personal, los planteamientos de sus políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización. Estos efectos ocasionan mantener, eliminar, corregir y reforzar las políticas impuestas por la empresa, según los resultados que ellos están obteniendo (Salinas, 2015), con el fin de valorar las relaciones entre el desempeño y la insatisfacción laboral, realizaron un estudio con un enfoque multidimensional, se midió la percepción y opinión del usuario, el trabajador y del cuerpo directivo. Se encontró que la insatisfacción laboral tiene relación con algunos aspectos del desempeño y principalmente con el clima organizacional. Al manifestar que la ansiedad y el estrés se han convertido hoy en día en los problemas psicológicos más acuciantes, no solo dentro del ámbito clínico o psicoterapéutico, sino también dentro del mundo empresarial en especial en el área de la consultoría psicológica dada la relación tan directa que guarda el rendimiento laboral y la productividad con los procesos de estrés.

Silveira desarrolla un interesante estudio sobre la relación entre inteligencia emocional y rendimiento laboral. Manifiesta que “inteligencia emocional” es un término que se emplea para describir las cualidades emocionales, personales y sociales

que influyen en el éxito personal. La inteligencia emocional explica cómo, a veces, una persona con una inteligencia cognoscitiva alta y con un buen desempeño académico, no obtiene el éxito en su vida profesional.

Al realizar una investigación acerca de la satisfacción laboral que experimentan las licenciadas en enfermería durante su servicio en los hospitales E. Rebagliati y Dos de mayo, etc. se llegó a la conclusión que el 65% del personal de enfermeras activas en su labor, experimentan una insatisfacción laboral, mientras que el 35% de enfermeras experimentan satisfacción en las labores que realizan.

Los factores que determinan la insatisfacción laboral en esta organización, corresponde exclusivamente a los factores extrínsecos como son, las políticas de sueldos y salarios, el entorno laboral y ambiente físico, al realizar la confrontación de la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas entidades, se obtiene el siguiente resultado, el personal del hospital Rebagliati el 60% de las enfermeras experimentan una insatisfacción laboral, mientras que el personal del hospital Dos de Mayo, el 90% de las enfermeras experimentan una insatisfacción laboral en sus actividades profesionales que realizan.

### **2.2.3.3 Caracterización de la Insatisfacción Laboral.**

La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente son psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación.

Mansilla et al. (2010), ha definido que existen diferentes aproximaciones teóricas sobre la satisfacción laboral y los aspectos que la conforman:

- 1.- Del trabajo en sí mismo, considera que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.
- 2.- De las relaciones humanas, enfatiza el contexto de la interacción y las relaciones interpersonales existentes entre compañeros de trabajo y entre autoridades y subordinados, como variables clave en la satisfacción laboral.

3.- Aproximación físico-económica o estructuralista, señala como los factores más importantes, aquellos que se refieren a las políticas de la organización sobre salarios, prestaciones y ascensos.

#### **2.2.3.4 Factores de la Insatisfacción laboral.**

A partir de las investigaciones realizadas en numerosos estudios, como los de Mansilla et al. (2010), ha permitido derivar componentes de la satisfacción laboral y estos son:

1. Propiedades del trabajo en sí mismo, es decir, características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.
2. El contexto de la interacción, esto es, características de las relaciones interpersonales en las que una persona lleva a cabo sus tareas.
3. Políticas de organización, las cuales se refieren a las reglas generales y a los estándares que determinan los mandos directivos.

Al describir estos factores que aún son escasos y en ocasiones contradictorios, proporcionan un panorama de las variables de interés y pueden constituir la base para trabajos futuros.

**Edad:** en algunos estudios se ha observado una relación cercana entre edad y satisfacción, el personal con más de 30 años tiende a estar menos satisfecho que los más jóvenes, los de más edad estuvieron insatisfechos con la supervisión.

**Sexo:** (Carazas, 2014) demuestra que las mujeres estaban más insatisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que solo en la dimensión de necesidades sociales, los empleados de uno y otro sexo mostraban el mismo nivel de satisfacción.

**Antigüedad y experiencia:** Los hallazgos con respecto a estas variables son contradictorios, mientras que los resultados nos mostraron ninguna asociación entre aquellas y la insatisfacción, observaron que a mayor antigüedad correspondía mayor satisfacción y viceversa.

**Puesto:** (Carazas, 2014) señala que en los grupos de profesionales la satisfacción está relacionada con el grado de responsabilidad y la supervisión, no ocurrió así con los no profesionales.

En tal sentido, el desempeño laboral tiene relación directa con la insatisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. En diversas investigaciones se han encontrado puntos de acuerdo entre los siguientes factores:

1. Existe de una relación negativa entre la satisfacción laboral y las posibilidades de poder abandonar el empleo.
2. Existe de una relación negativa, aunque menos estable, entre la satisfacción laboral y el ausentismo laboral.
3. Correlación significativa, se considera algo inestable, con el desempeño del trabajador.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.**

#### **Administración Pública.**

Organización Social generada por voluntad del Estado para actuar a su servicio, en el contexto de la realidad nacional y en orden a los intereses que define el poder político. En tanto Organización Político – Administrativa, es el instrumento a través del cual se ejerce la función de Gobierno y se desarrollan determinados procesos productivos, de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

#### **Administración de Personal – Del Estado.**

Es parte de las ciencias administrativas que estudia las relaciones, actitudes y normas entre el Estado y sus funcionarios y servidores civiles.

#### **Capacitación Administrativa.**

Es un proceso Educativo que los organismos de la Administración Pública realizan para que sus servidores y funcionarios mejoren, actualicen u orienten tanto sus conocimientos como sus actitudes, para que sean más eficientes y eficaces en el cumplimiento de los fines institucionales, que en esencia es la prestación de Servicios Públicos.

#### **Cargo.**

Es la cedula básica de una organización, caracterizada por un conjunto de tareas dirigidas al logro de un objetivo que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones, acorde con el tipo de función puede ejercer de manera

competente las atribuciones que su ejercicio le confiere. En la actualidad muchas organizaciones, suele emplearse el término ocupación para categorías de obrero y cargos para el personal directivo y funcionarios.

### **Puesto.**

Se define como la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los correspondientes medios de trabajo y donde le hombre transforma los objetivos del trabajo y obtiene los productos o desarrolla los servicios inherentes a su cargo u ocupación (Carazas, 2014).

### **Dependencia.**

Es parte de un engranaje de la organización, donde se lleva a cabo una función de Ley; es decir, son las áreas u oficinas que conforman una entidad. La dependencia es una relación entre uno o más individuos, entidades u objetos en lo que uno o algunos necesitan de las atenciones.

### **Eficacia.**

Se concibe este concepto de administración como el principio que define y asegura el cumplimiento de las políticas y metas fijadas por el Gobierno para toda la colectividad nacional, en su doble dimensión cualitativa y cuantitativa, reconociendo una íntima relación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, deseados o esperados, (Munch Galindo, 2005).

### **Eficiencia.**

Se concibe este concepto como el principio de administración que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen y que simultáneamente hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación, Chiavenato, I. (2014).

### **Política de Gestión.**

Es la declaración de los fines, principios y/o propósitos amplios y armoniosos, que se constituyen se constituyen en orientaciones o guías de acción expresadas, adoptadas y seguidos por la entidad para el logro de objetivos. Las políticas de Gestión determinan lineamientos generales de acción enfocadas realísticamente hacia los objetivos de la entidad, con la suficiente flexibilidad como para adecuar a los cambios

inevitables del desarrollo y cuyo cumplimiento exige una actitud ejecutiva (Salinas, 2015).

### **Reestructuración.**

Es una forma de reorganizar, no es profunda, no hay transformación sustancial, solo se modifica las funciones, estructura y cargos. Puede comprender a toda la institución o a una parte de ella. Se efectúa por decisión de la misma autoridad institucional. Por lo general no implica reducción de personal. Crean la modificación de los documentos de gestión en materia de Racionalización, como son el PAP, ROF, CAP, MOF y TUPA.

### **Reorganización.**

Es el establecimiento de una nueva organización, implica una transformación sustancial porque se modifica la finalidad y objetivo de la institución. Comprende a toda la entidad. Es generada por decisión del Poder Ejecutivo o Legislativo a través de una norma expresa. Busca corregir el sobredimensionamiento de su población laboral mediante la racionalización del personal por supresión de plazas. Origina la modificación de los documentos de gestión en materia de racionalización, tales como el PAP, ROF, CAP, MOF y TUPA.

### **Sistema de Personal.**

Es el conjunto de todas las oficinas de personal de la Administración Pública, que se organiza alrededor de un órgano Central Técnico Normativo denominado Sistema Nacional de Personal, con el propósito de alcanzar un desarrollo armónico y sostenido aplicando principios, técnicas, métodos y procesos comunes para lograr objetivos del Sistema de Personal.

### **Productividad.**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenidos, por un determinado sistema productivo y los recursos que se han utilizados para obtener dicha producción, asimismo se puede definir como la dependencia entre los resultados y el tiempo que se ha utilizado para obtenerlos, el uso reducido del tiempo para obtener el resultado deseado, lograra ser más productivo el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida (Koontz et al. (2008).

## **Motivación.**

La motivación es un término que se atribuye a conceptos dentro del campo de la psicología y la filosofía, la cual se basa en una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas que el individuo realiza para poder cumplir con los objetivos planeados. De igual manera la motivación se considera como los procesos que dan cuenta de la intensidad y persistencia del esfuerzo humano, con el objetivo de conseguir y lograr una meta, y existen tres elementos principales; intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida del esfuerzo que la persona utiliza para lograr sus objetivos definidos, este esfuerzo deberá canalizarse en la medida y dirección de la meta deseada. La persistencia que realiza el individuo en el trabajo, se refiere únicamente a la medida del tiempo en que una persona ejecuta dicho esfuerzo.

Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitamos a las metas “organizacionales”, con la finalidad de reflejar nuestro interés y articular en el comportamiento relacionado con el trabajo (Llano, 2009).

### **Motivación Interna:**

Llamadas también intrínsecas, y definidas como las pulsaciones que surgen de estados de necesidad biológica o psicológica, tal como la alimentación y la sexualidad (Llano, 2009).

### **Motivación Externa:**

Denominadas extrínsecas y referidas a aquellos motivos que dan significatividad al comportamiento en relación con los estímulos provenientes del contexto, del medio local social. Estos suelen ser adquiridos en el curso del ajustamiento social (Llano, 2009).

### **Factores Motivacionales.**

Según Herzberg, manifiesta que los factores de satisfacción que están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, están bajo el control del individuo y abarca los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, contribuyendo con el incremento de la motivación y de la productividad, Chiavenato, I. (2014).

### **La intensidad.**

Se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Según Herzberg es el elemento en el que la mayoría se centra cuando habla de motivación, sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización.

Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo humano es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo, Chiavenato, I. (2014).

### **La Desmotivación.**

Llamada también falta de motivación esto se da cuando las personas no perciben cambios entre los resultados de su trabajo y sus propias acciones. En este caso no están ni intrínseca ni intrínsecamente motivados. También se da en el caso que cuando las personas están desmotivadas, ellas experimentan sentimientos y expectativas de no ser controlados, (Gil Avilez, 2012).

### **Satisfacción.**

Es un estado emocional de placer que se manifiesta en nuestras acciones ante un evento. Porter et al. (1991) plantea que la satisfacción es el resultado de la motivación y el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

### **La productividad laboral.**

Se define como la producción promedio por trabajador en un periodo de tiempo, puede ser medido en volumen físico o en termino de valor (precio volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido alcance para cubrir los costos salariales, y finalmente podemos definir al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor, (OIT, 2016).



## **CAPITULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

La satisfacción laboral influye significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

#### **3.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS**

- Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral, influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.
- Los factores extrínsecos de la satisfacción laboral, influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

### 3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

Tabla N° 1

VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores
Independientes (X) Satisfacción laboral	Es el grado de conformidad de la persona, respecto a su entorno del trabajo.  La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones	Factores intrínsecos o motivadores:  Cargo,  Autorrealización  Reconocimiento	Es el proceso en el cual, influye satisfactoriamente en el compromiso del trabajador e identificación. Es la tendencia natural del ser humano de procurar intereses personales y lograr metas.	Niveles de satisfacción:  • Muy malo  • Malo  • Regular  • Bueno  • Muy bueno
		Factores extrínsecos o higiénicos:  Salario Supervisión Clima Laboral Seguridad Estatus	Vincula a saciar una expectativa subjetiva y social. Es aquella que necesita de recompensa para realizar una actividad determinada y quedar bien con alguien.	
Dependiente (Y) Productividad	Es la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesario utilizar, para obtener dicha producción.	Factores extrínsecos o recursos: • Cambios estructurales • Cambios económicos • Cambios demográficos y sociales • Recursos naturales • Eficiencia en el uso de los recursos • Capacidad para generar valor agregado • Capacidad técnicas laboral	Relación optima (alta, regular, baja) de los resultados, con el propósito de optimizando los recursos. Es decir, es la tendencia natural del ser humano de procurar intereses personales y lograr metas.	Niveles de productividad  • Muy malo  • Malo  • Regular  • Bueno  • Muy bueno
		Factores intrínsecos resultados: • Desempeño y/o rendimiento • Competitividad laboral • Cumplimiento de objetivos	Cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo es decir aquella que necesita de recompensa para realizar una actividad determinada.	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Tabla N° 2

#### Dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Independientes (X) Satisfacción laboral	Factores intrínsecos o Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo</li> <li>• Autorrealización</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Nivel de satisfacción laboral</li> </ul>
	Factores extrínsecos o Higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Status</li> <li>• Nivel de satisfacción laboral</li> </ul>
Dependientes (Y) Productividad	Factores extrínsecos o Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios estructurales</li> <li>• Cambios económicos</li> <li>• Cambios demográficos y sociales</li> <li>• Recursos naturales</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Capacidad para generar valor agregado</li> <li>• Capacidad técnica laboral</li> <li>• Nivel de productividad</li> </ul>
	Factores intrínsecos Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño y/o rendimiento</li> <li>• Competitividad laboral</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> <li>• Nivel de productividad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.**

##### **4.1.1 Tipo de Investigación.**

El tipo de investigación según Hernández et al, (2014) tiene un propósito básico, no tiene intenciones de aplicación inmediata, solo buscar ampliar el conocimiento científico con un enfoque cuantitativo, que constituye la guía para determinar los resultados de manera descriptiva e inferencial.

##### **4.1.2 Nivel de Investigación.**

El nivel del problema a investigar es correlacional - causal, este tipo de investigación fundamentalmente persigue determinar, el grado en el cual las variables en uno o varios factores que son relacionadas casualmente con la variación de los factores, aquí se determinara elegir las variables pertinentes y determinar cuáles son los instrumentos para obtener una adecuada información Hernández et al., (2014).

En la presente investigación se sugiere usar el nivel correlacional causal, pues solo se busca especificar las variables que causa el problema de investigación.

#### **4.2 MÉTODOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

##### **4.2.1 Método de Investigación**

Para esta investigación se utiliza el método hipotético-deductivo, que es el razonamiento que permite conocer nuevos conocimientos, de lo general para llegar a lo particular, la cual va permitir extender los conocimientos que se tiene sobre una

clase determinada de fenómeno a otro, cualquier que pertenezca en esa misma clase. El diseño de investigación no es experimental – transversal, es de tipo correlacional causal (Hernández et al., 2014)

#### 4.2.2 Diseño de la Investigación.

La investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El diseño de la investigación es transversal, es un tipo de estudio observacional correlacional causal, estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (Hernández et al., 2014).

### 4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 4.3.1 Población.

La población está considerada, a la totalidad del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, constituido por 147 servidores entre funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares y personal CAS, nombrados y contratados.

**Tabla N° 3**  
**Personal Administrativo por grupo ocupacional - UNAMBA**  
**Semestre Académico 2014**

Grupo Ocupacional	Personal Administrativo		Total	%
	Masculino	Femenino		
Funcionarios	7	3	10	7
Profesionales	10	12	22	15
Técnicos	21	32	53	36
Auxiliares	10	0	10	7
CAS	38	14	52	35
Total	86	61	147	100

Fuente: Oficina de Recursos Humanos – UNAMBA

Se cuenta con un universo de 147 servidores (entre nombrados y contratados, según grupo ocupacional), lográndose aplicar el total de encuestas en forma directa, cumpliéndose con mucha dificultad la totalidad de las encuesta, en vista que existe servidores administrativos que laboran en turno de la noche (considerado al personal de seguridad que labora en turno noche), y algunos trabajadores que se encuentran de vacaciones, y logrando persuadir a un número reducido de servidores que a un inicio se negaron a colaborar con la encuesta.

#### **4.3.2 Muestra.**

No corresponde, debido a que se está considerando al total de la población materia de la presente investigación.

### **4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

#### **4.4.1 Técnicas.**

La técnica que se ha utilizado en la presente investigación según (Hernández et al., 2014), son las encuestas escalonadas tipo Likert a fin de obtener información de primera fuente, asimismo fue corroborado con documentación teórica.

#### **4.4.2 Instrumentos**

El instrumento utilizado para esta investigación fue la aplicación de dos (02) encuestas, la primera referido a la satisfacción laboral, consistente en 25 preguntas cerradas, que han sido codificadas de acuerdo a la escala de Likert, del 1 al 5; la segunda referida a la productividad, consistente en 25 preguntas, que han sido codificadas a la escala de Likert, del 1 al 5.

Estas dos encuestas, están relacionadas con la satisfacción laboral y la productividad, cuyo formato de respuesta fue la siguiente:

**Tabla N° 4**

#### **Indicadores de la Satisfacción Laboral**

<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Este instrumento recoge información para medir nueve criterios, que en conjunto pueden dar una referencia sobre la satisfacción laboral.

1. Cargo
2. Autorrealización
3. Reconocimiento
4. Salario
5. Beneficio económico
6. Supervisión
7. Clima Laboral
8. Seguridad
9. Estatus

**Tabla N° 5**  
**Indicadores de la Productividad**

<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Este instrumento recoge información para medir cinco criterios, que en conjunto pueden dar una referencia sobre la productividad.

1. Eficiencia en el uso de los recursos
2. Capacidad de generar valor Agregado
3. Capacidad técnica laboral
4. Desempeño, competitividad laboral
5. Cumplimiento de objetivos de la entidad.

#### **4.4.3 Validez y confiabilidad.**

Para el presente análisis de validez y confiabilidad, se ha utilizado las varianza Alfa de Cronbach, coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida.

#### 4.4.4 Plan de análisis de datos.

El plan de análisis de datos, nos va permitir determinar el tipo de información necesaria y poder desarrollar el plan de análisis de datos, la cual nos va permitir realizar recomendaciones, conclusiones y por lo tanto reportar resultados.

#### **ANÁLISIS DE FIABILIDAD PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Del cuadro se observa, que el valor Alfa de Cronbach es de 0.960 lo cual nos indica, que se tiene un alto grado de confiabilidad en usar el instrumento elaborado para recoger información, respecto a la satisfacción laboral.

**Tabla N° 6**  
**Estadística de fiabilidad**  
**Satisfacción laboral**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0,960	25

#### **ANÁLISIS DE FIABILIDAD PARA LA PRODUCTIVIDAD**

Del cuadro se observa que el valor Alfa de Cronbach es de 0.954, lo cual nos indica, que se tiene un alto grado de confiabilidad en usar el instrumento elaborado para recoger información, respecto a la productividad laboral.

**Tabla N° 7**  
**Estadística fiabilidad - Productividad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,954	25



#### **4.4.5 Ética en la investigación.**

La presente investigación se desarrolló, con toda honestidad y confianza de los resultados de las encuestas aplicadas a los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, los involucrados en este estudio lo realizaron en forma libre y espontánea sin presión alguna, fue desarrollado con mucha responsabilidad moral.

Respecto al uso de la información secundaria, la recolección de información dentro del marco teórico utilizado en la investigación, fue desarrollada por la confiabilidad que han demostrado los profesionales, las variables utilizadas tienen gran importancia en la vida humana, las cuales influyen en las aspiraciones del quehacer cotidiano. La información teórica utilizada no ha sido alterada por la gran importancia que realiza el autor en su publicación.

La presente investigación se desarrolló según la guía propuesta por la Universidad Alas peruanas, utilizando los parámetros según formato APA, con el asesoramiento desinteresado de un especialista, con quien se coordinó permanentemente, permitiendo la conclusión de la presente investigación, la cual formara parte de una contribución a la universidad y a la sociedad Abanquina, la presente investigación queda lista para su aprobación.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.**

El propósito de la presente investigación es, identificar y determinar si la satisfacción laboral, influye en la productividad laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. El instrumento utilizado en esta investigación fue de dos (02) encuestas, la primera referido a la satisfacción laboral, consistente en 25 preguntas cerradas, que han sido codificadas de acuerdo a la escala de Likert, del 1 al 5; el segundo está referido a la productividad consistente en 25 preguntas, que han sido codificadas a la escala de Likert, del 1 al 5.

Estas dos encuestas, están relacionadas con la satisfacción laboral y la productividad, cuyo formato de respuesta fue la siguiente:

**Tabla N° 8**  
**VARIABLES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	32	21,8
	Indiferente	79	53,7
	Satisfecho	36	24,5
	Total	147	100,0

Fuente: Base de datos

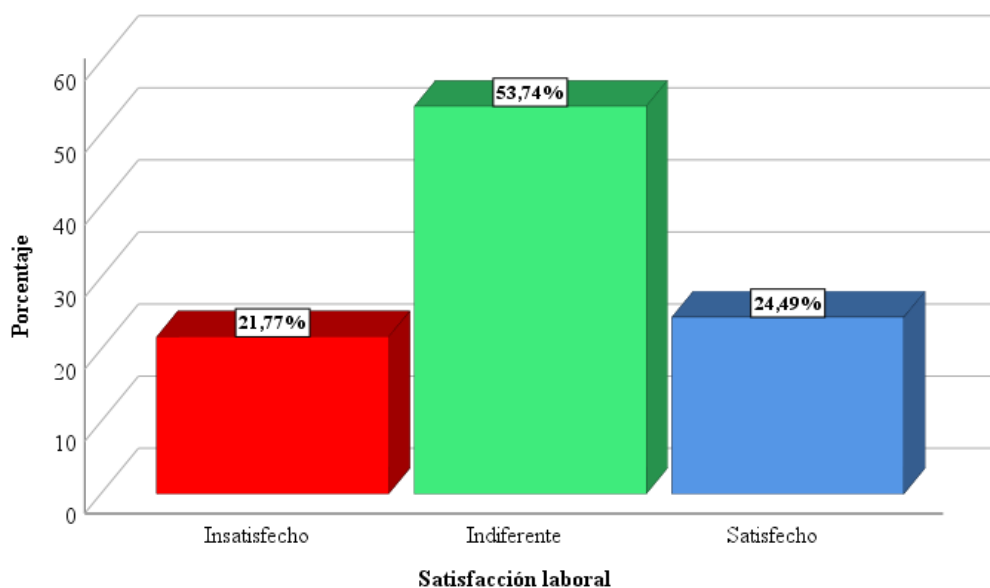


Figura N° 6 Variables de la Satisfacción Laboral  
Fuente: Tabla N° 8

En la tabla 8, figura 6, se obtuvo como resultado que un 24.29% de trabajadores se sienten satisfechos en su centro laboral y un 75.51% se muestra insatisfecho e indiferente respecto a la satisfacción laboral, este resultado se obtiene por que la autoridad y funcionarios desconocen la función administrativas, aplicando una deficiente política laboral, en la designación de los cargos y desplazamiento de funciones que se realiza con el personal administrativo, asimismo podemos afirmar, que existe apatía de los jefes en no tomar en cuenta los resultados de los trabajadores, para motivar al trabajador a través de un reconocimiento, esta indiferencia del personal es resultado de las reducidas remuneraciones y el clima laboral pésimo que percibe el trabajador.

**Tabla 9. Factores Intrínsecos de la Satisfacción Laboral**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	13	8,8
	Indiferente	87	59,2
	Satisfecho	47	32,0
	Total	147	100,0

Fuente: Base de datos

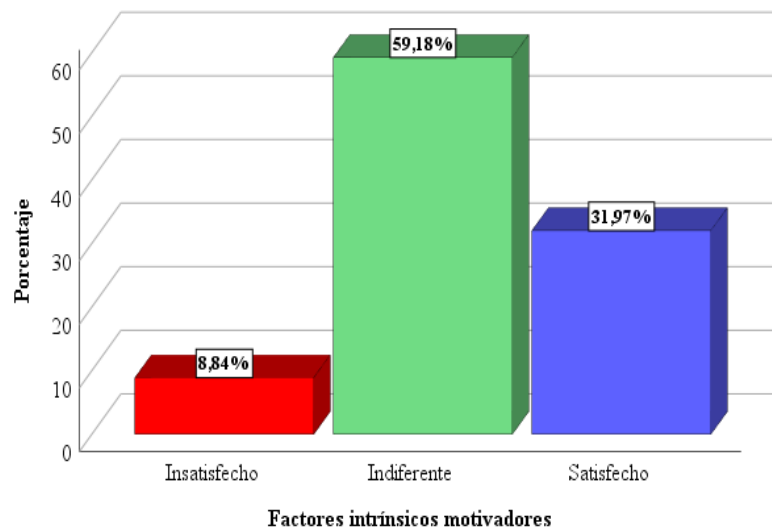


Figura 7. Variable de Factores Intrínsecos Motivadores  
Fuente: Tabla N° 9

Los resultados nos refleja que el 59.18% de trabajadores administrativos encuestados, se sienten indiferente con la satisfacción laboral, esto influenciado por el desconocimiento de los funcionarios en realizar una buena designación en los cargos y funciones al personal administrativo, la indiferencia de los jefes en no tomar en cuenta los resultados de las labores realizadas por los trabajadores, no existiendo reconocimiento que motive la labor y actividades del trabajador, sin embargo un 31.97% de trabajadores se siente satisfechos, porcentaje que corresponde a trabajadores afiliado a la gestión y 8.84% trabajadores que se sienten insatisfechos con las satisfacción laboral.

**Tabla N° 10**

**Factores Extrínsecos de la Satisfacción Laboral**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Insatisfecho	22	15,0
	Indiferente	89	60,5
	Satisfecho	36	24,5
	Total	147	100,0

Fuente: Base de datos

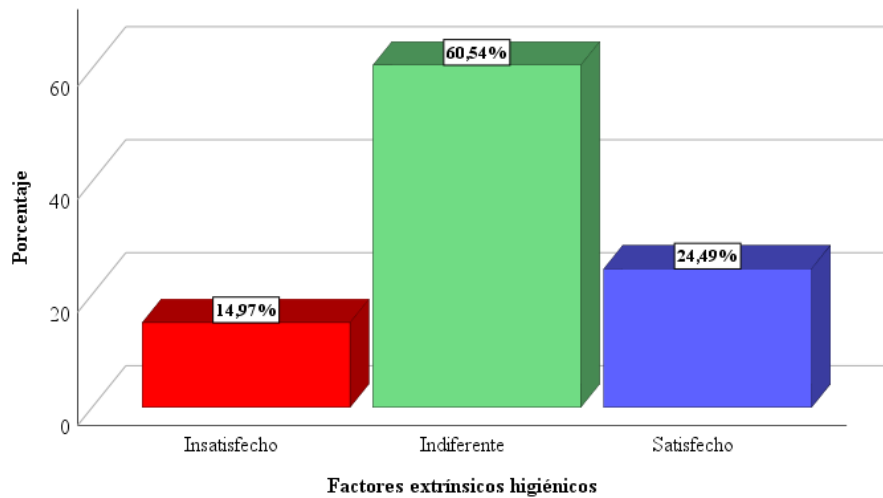


Figura N° 8 Factores extrínsecos de la Satisfacción Laboral  
Fuente: Tabla N° 10

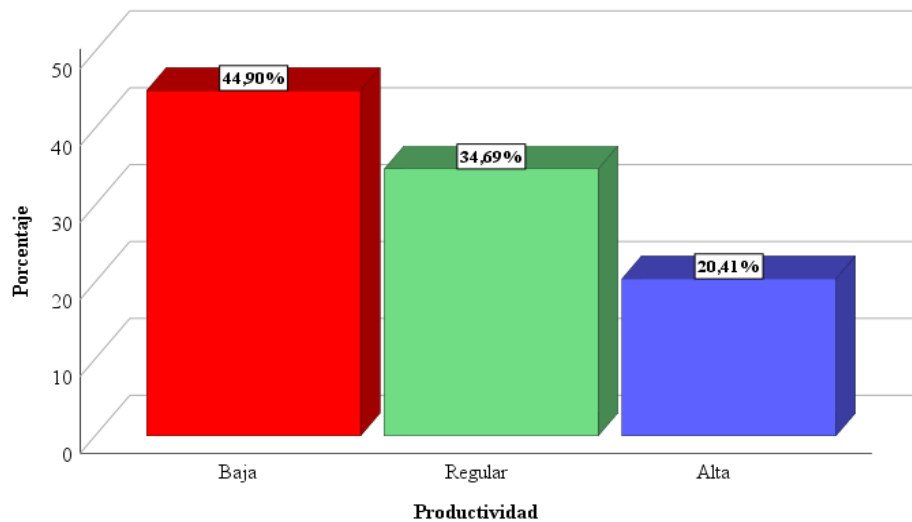
El resultados obtenido, nos demuestras que el personal administrativo respondieron de la siguiente manera: Se sienten indiferentes en su ambiente de trabajo, influenciados por el maltrato y desorden en la distribución de los beneficios económicos, el inadecuado ambiente laboral, hostilización al personal sindicalizado y deficiente clima laboral, por ende la satisfacción laboral es Indiferente con un 60.54%, sin embargo existe un 24.49% de personal que se siente satisfecho con la política aplicada por la autoridad, que corresponde al personal contratado.

**Tabla N° 11**  
**Variables de la Productividad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	66	44,9
	Regular	51	34,7
	Alto	30	20,4
	Total	147	100,0

Fuente: Base de datos

Figura N° 9 Variables de la Productividad



Fuente: Tabla N° 11

En la tabla 11, se obtiene como resultado de las encuestas al personal administrativo, quienes respondieron de la siguiente manera: El resultados del 79.59% muestra una productividad baja y regular, que corresponde a una política laboral deficiente, inadecuada distribución económica, ineficiente equipamiento técnico, generando incapacidad de general valor agregado, lográndose de alguna manera cumplir con las funciones encomendadas el 20.41% de alta, corresponde a factores que inciden en los trabajadores respecto a ser eficientes, eficaces y efectivo.

**Tabla N° 12**  
**Productividad - Eficiencia**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	<b>Baja</b>	<b>64</b>	<b>43,5</b>
	<b>Regular</b>	<b>70</b>	<b>47,6</b>
	<b>Alta</b>	<b>13</b>	<b>8,8</b>
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Base de datos

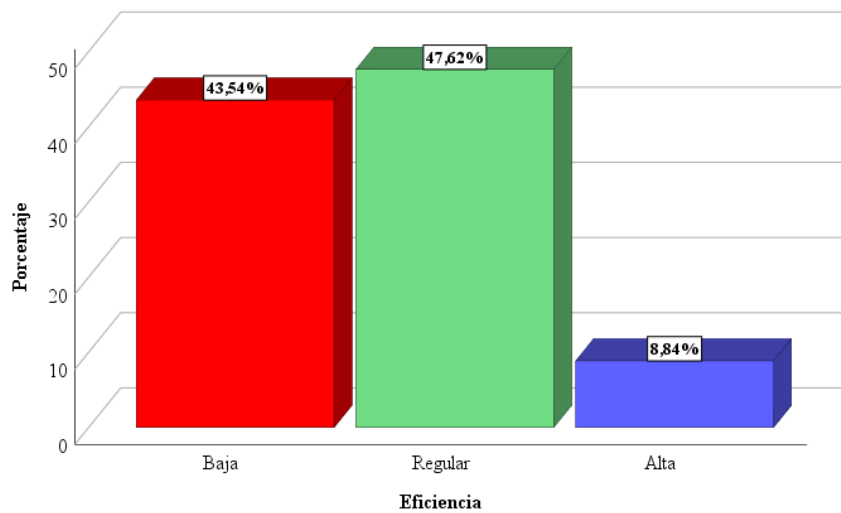


Figura N° 10 Productividad – Eficiencia

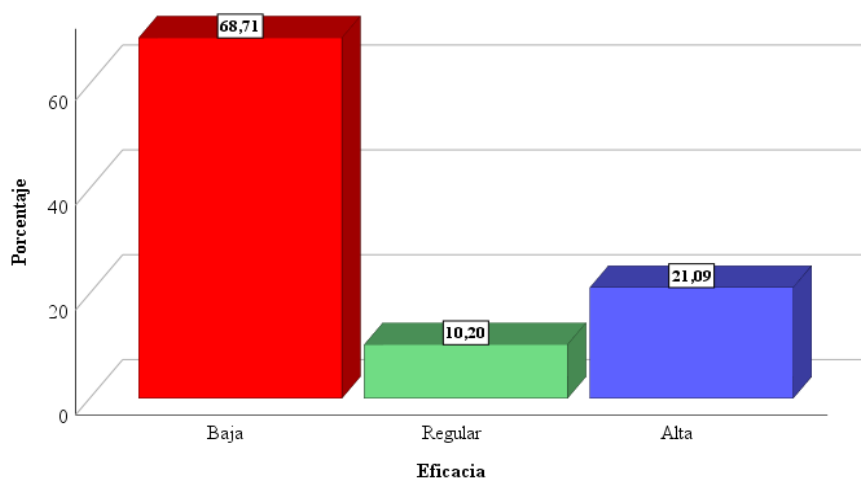
Fuente: Tabla N° 12

Los datos obtenidos en tabla 12, nos demuestran que el resultado obtenido de un 8.84% de trabajadores se muestra con una alta y eficiencia en la productividad laboral, sin embargo los resultados de regular y baja de la gran mayoría corresponde a un 91.16% de trabajadores, quienes demuestran que la eficiencia en la productividad laboral, esta mermada por una mala política laboral aplicada por la autoridad y funcionarios, demostrándose que existe un equipamiento técnico inadecuado, recurso obsoletos que imposibilitan que el personal pueda contribuir a generar valor agregado a sus actividades.

**Tabla N° 13**  
**Productividad - Eficacia**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	101	68,7
	Regular	15	10,2
	Alta	31	21,1
	Total	147	100,0

**Fuente: Base de datos**



**Figura N° 11 Productividad - Eficacia**  
**Fuente: Tabla N° 13**

En la tabla 13, se obtiene como resultado de las encuestas realizadas al personal administrativo, respondiendo de la siguiente manera: Que una gran mayoría de trabajadores determino un resultado del 68.71% que corresponde a una baja eficacia en la productividad, resultado que refleja que los trabajadores realizan sus actividad por cumplir, no demostrando satisfacción y un buen desempeño, en comparación a un resultado de 31.29% de regular a alta de eficacia en la productividad, las cual nos da entender que las políticas laborales aplicadas por la autoridad y funcionarios son muy deficientes.



## 5.2 ANÁLISIS INFERENCIAL.

Tabla N° 14

### Distribución de la Satisfacción laboral y Productividad

#### Tabulación Cruzada

			Productividad			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Recuento	29	2	1	32
		% del total	19,7%	1,4%	0,7%	21,8%
	Indiferente	Recuento	25	36	18	79
		% del total	17,0%	24,5%	12,2%	53,7%
	Satisfecho	Recuento	12	13	11	36
		% del total	8,2%	8,8%	7,5%	24,5%
Total		Recuento	66	51	30	147
		% del total	44,9%	34,7%	20,4%	100,0%

Fuente: Base de datos

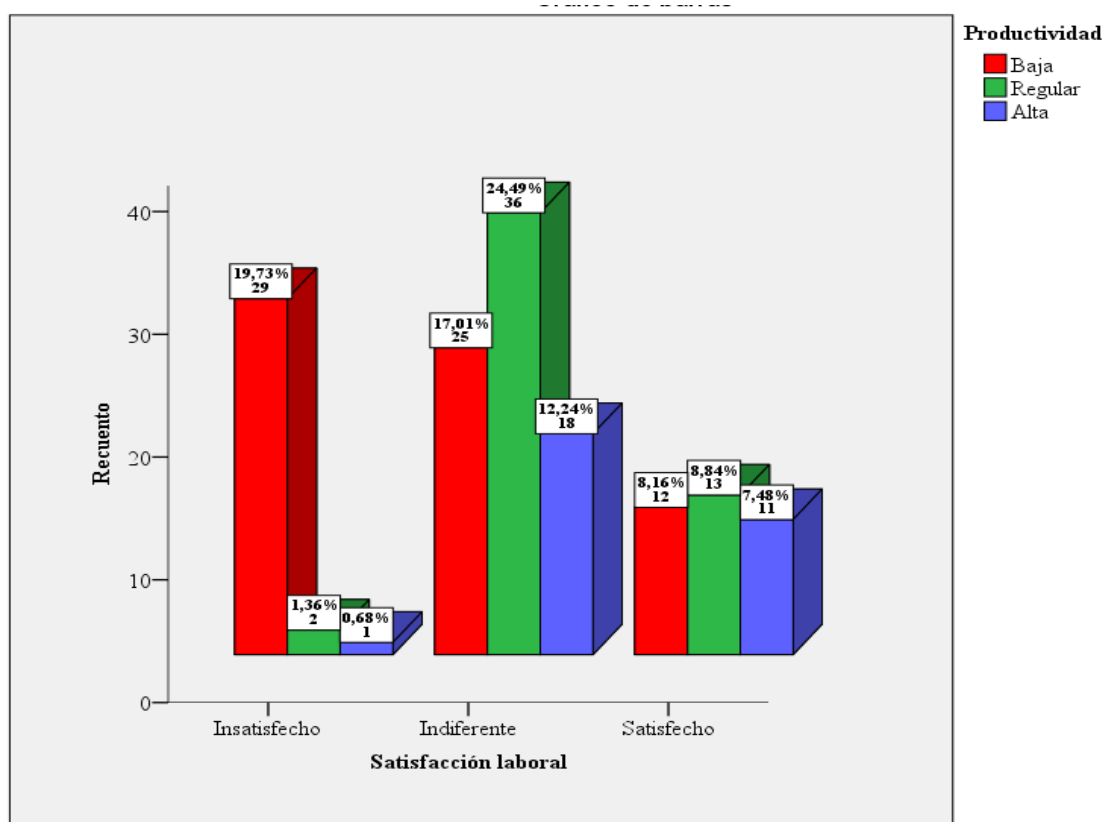


Figura N° 12. Distribución de la Satisfacción laboral – Productividad

Fuente: Tabla 14

La tabla nos muestra que, de los 147 trabajadores encuestados, 29 de ellos manifiesta tener baja productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - insatisfecho, 25 de ellos manifiestan tener una baja productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - indiferente, 12 de ellos manifiestan tener baja productividad y pertenecen a la variable satisfacción laboral - satisfecho. Asimismo, la tabla nos muestra, que, de los 147 trabajadores encuestados, 02 de ellos manifiesta tener regular productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - insatisfecho, 36 de ellos manifiestan tener una regular productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - indiferente, 13 de ellos manifiestan tener regular productividad y pertenecen a la variable satisfacción laboral – satisfecho. De igual manera podemos afirmar, que, de los 147 trabajadores encuestados, 01 de ellos manifiesta tener alta productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - insatisfecho, 18 de ellos manifiestan tener una alta productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - indiferente, 11 de ellos manifiestan tener alta productividad y pertenecen a la variable satisfacción laboral – satisfecho.

La interpretación relativa es la siguiente, del 100% trabajadores encuestados, el 19.7% de ellos manifiesta tener baja productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - insatisfecho, el 17.0% de ellos manifiestan tener una baja productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - indiferente, 8.2 de ellos manifiestan tener baja productividad y pertenecen a la variable satisfacción laboral - satisfecho. Asimismo, la tabla nos muestra, que del 100% trabajadores encuestados, 1.4% de ellos manifiesta tener regular productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - insatisfecho, 24.5% de ellos manifiestan tener una regular productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - indiferente, y 8.8% de ellos manifiestan tener regular productividad y pertenecen a la variable satisfacción laboral – satisfecho. De igual manera podemos afirmar, que del 100% trabajadores encuestados, 0.7% de ellos manifiesta tener alta productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - insatisfecho, 12.2% de ellos manifiestan tener una alta productividad y pertenecen a la variable de satisfacción laboral - indiferente, y el 7.5% de ellos manifiestan tener alta productividad y pertenecen a la variable satisfacción laboral – satisfecho.

**Tabla N° 15**  
**Prueba de Chi - cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	35,961 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	39,008	4	,000
Asociación lineal por lineal	19,310	1	,000
N de casos válidos	147		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 6.53.

Existe asociación entre la satisfacción y productividad debido a que el p-valor ,000 es menos al 5%

**Tabla N° 16**  
**Distribución de la Eficiencia y Productividad**  
**Tabulación cruzada**

			Productividad			Total
			Baja	Regular	Alta	
Eficiencia	Insatisfecho	Recuento	63	1	0	64
		% del total	42,9%	0,7%	0,0%	43,5%
	Indiferente	Recuento	3	42	25	70
		% del total	2,0%	28,6%	17,0%	47,6%
	Satisfecho	Recuento	0	8	5	13
		% del total	0,0%	5,4%	3,4%	8,8%
Total		Recuento	66	51	30	147
		% del total	44,9%	34,7%	20,4%	100,0%

Fuente: Base de datos

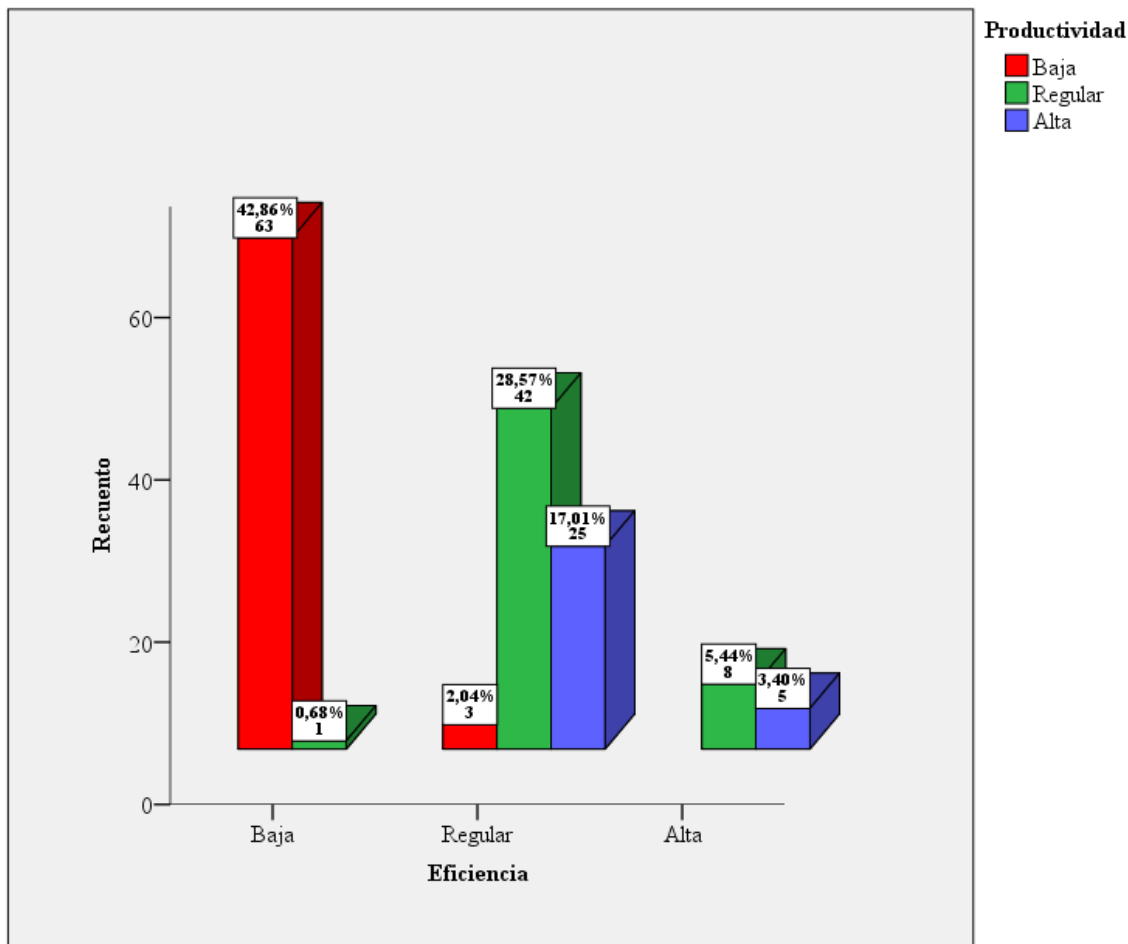


Figura N° 13 Distribución de la Eficiencia y Productividad  
Fuente: Tabla 16

La tabla 16 nos muestra que, de los 147 trabajadores encuestados, 63 de ellos manifiesta tener baja productividad y pertenecen a la variable de eficiencia - insatisfecho, 03 de ellos manifiestan tener una indiferente productividad y pertenecen a la variable de eficiencia - indiferente. Asimismo, la tabla nos muestra que, de los 147 trabajadores encuestados, 01 manifiesta tener regular productividad y pertenecen a la variable eficiencia - insatisfecho, 42 de ellos manifiestan tener una regular productividad y pertenecen a la variable de satisfacción - indiferente, 08 de ellos manifiestan tener regular productividad y pertenecen a la variable eficiencia – satisfecho. De igual manera podemos afirmar, que de los 147 trabajadores encuestados, 25 de ellos manifiesta sentirse indiferentes a la productividad y pertenecen a la variable eficiencia laboral - insatisfecho, 05 de ellos manifiestan tener una alta productividad y pertenecen a la variable de eficiencias laboral – satisfecho.

**Tabla N° 17**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	131,456 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	168,120	4	,000
Asociación lineal por lineal	87,009	1	,000
N de casos válidos	147		

a. 2 casillas (22.2%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es 2.65.

**Tabla N° 18**  
**Distribución de la Eficacia - Productividad**  
**Tabulación Cruzada**

			Productividad			Total
			Baja	Regular	Alta	
Eficacia	Insatisfecho	Recuento	66	35	0	101
		% del total	44,9%	23,8%	0,0%	68,7%
	Indiferente	Recuento	0	15	0	15
		% del total	0,0%	10,2%	0,0%	10,2%
	Satisfecho	Recuento	0	1	30	31
		% del total	0,0%	0,7%	20,4%	21,1%
Total		Recuento	66	51	30	147
		% del total	44,9%	34,7%	20,4%	100,0%

Fuente: Base de datos

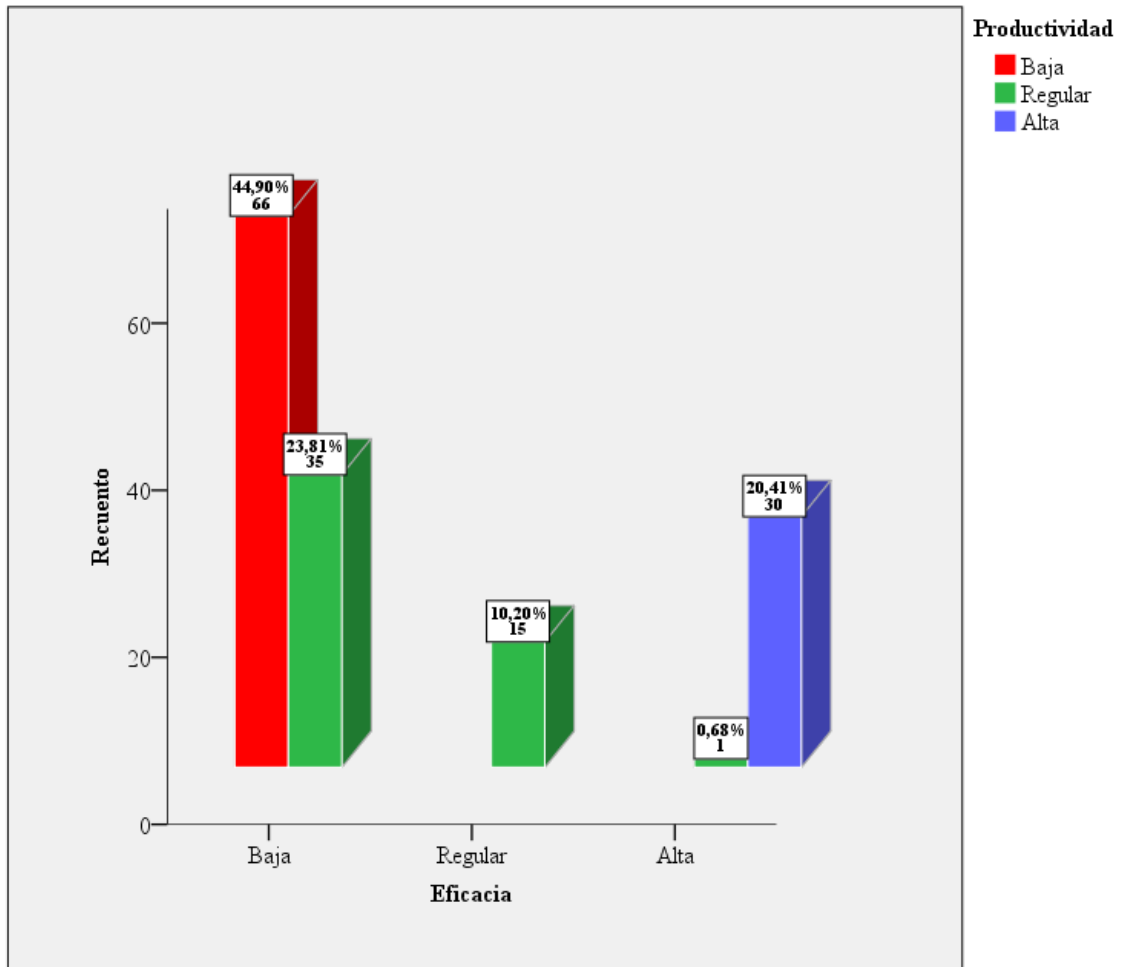


Figura N° 14 Distribución de la Eficacia y Productividad  
Fuente: Tabla 18

**Tabla N° 19**  
**Pruebas de Chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	169,605 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	169,854	4	,000
Asociación lineal por lineal	105,543	1	,000
N de casos válidos	147		

a. 1 casillas (11.1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3.06.

La tabla N° 18 nos muestra, que de los 147 trabajadores encuestados, 66 de ellos manifiestan tener baja productividad y pertenecen a la variable de eficacia - insatisfecho, los resultados de 00 de la productividad baja, pertenecen las variables indiferente y satisfecho de la eficiencia, 35 trabajadores manifiestan una productividad regular, y pertenecen a la variable insatisfecha - eficacia, 15 trabajadores manifiestan tener una productividad indiferente – eficacia y 01 trabajador manifiesta tener una productividad regular, que pertenece a la variable eficacia – satisfecho. Asimismo, la tabla nos muestra que de los 147 trabajadores 00 representa una Eficacia – Insatisfecho e indiferente, pero el 30 de los trabajadores manifiestan una alta productividad y presenta una eficacia - satisfecho.

## **CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

La contrastación de la hipótesis, nos va permitir la presencia o ausencia de una relación causal o asociativa, entre dos o más fenómenos, considerando una hipótesis determinada  $H_0$  y una hipótesis  $H_1$ , que determinara e intentara definir, cuál de las dos es la hipótesis verdadera.

### **HIPÓTESIS GENERAL**

#### **1. Hipótesis Estadísticas**

En la tabla N° 20, se procedió a verificar si existe correlación entre la productividad y la satisfacción laboral, realizamos la prueba Rdo de Spearman:

$H_0$ : La satisfacción laboral no influye significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.

$H_1$ : La satisfacción laboral influye significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014

Nivel de significancia

2.  $\alpha=5\%$

3. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

4. Decisión

P valor es  $\leq 5\%$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$

P valor es  $> 5\%$  se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

En la tabla N° 20, se obtiene una Sig, asintóticas (unilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, la satisfacción laboral influye de forma favorable en la productividad.

Concluimos que: Existe una correlación positiva media del 0.385, entre las condiciones de la satisfacción laboral y la productividad.

**Tabla N° 20**  
**Correlación de la Satisfacción Laboral y la Productividad**

		Productividad
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	,385**
	Coefficiente de correlación	,385**
	Sig. (unilateral)	,000
	N	147
	Bootstrap <sup>c</sup> Sesgo	,002
	Error estándar	,065
	Intervalo de confianza a 95%	
	Inferior	,255
	Superior	,513

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).\*\*

c.A menos que se indique lo contrario, los resultados del bootstrap se basan en 1000 muestras de bootstrap.

Dispersión

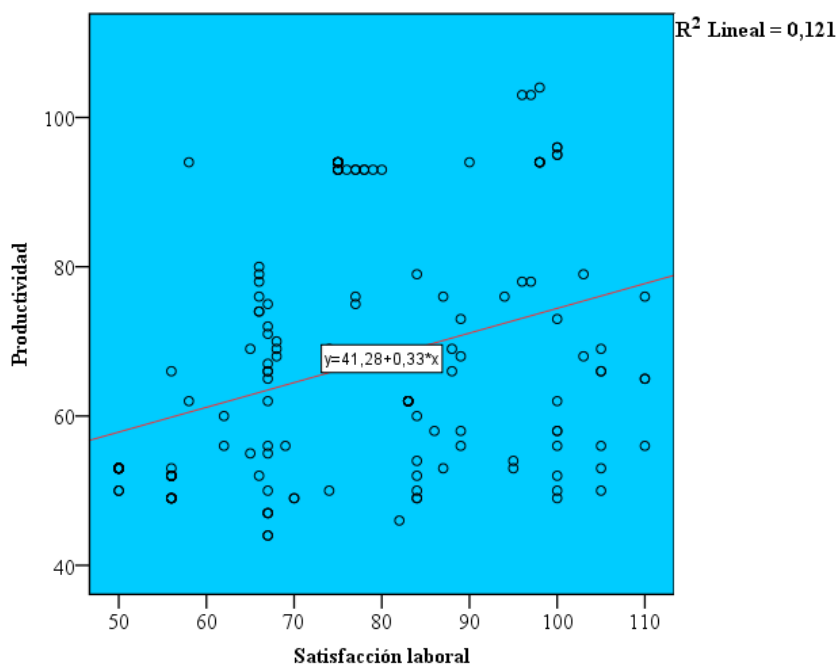


Figura N° 15 Correlación de la Satisfacción y la Productividad  
Fuente: Tabla 20



### Hipótesis Específica 1.

En la tabla N° 21, se procedió a verificar si influyen en forma favorable los factores intrínsecos (cargo, autorrealización y reconocimiento) y la productividad, realizamos la prueba de Rho de Spearman:

Ho: Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral no influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.

H<sub>1</sub>: Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.

Nivel de significancia

2.  $\alpha=5\%$

3. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

4. Decisión

P valor es  $\leq 5\%$  se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza Ho

P valor es  $> 5\%$  se acepta Ho y se rechaza H<sub>1</sub>

En la tabla N° 21, se obtiene una Sig, asintóticas (unilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, los factores intrínsecos de la satisfacción laboral influye de forma favorable en la productividad.

Concluimos que: Existe una correlación positiva media del 0.334, entre las condiciones de los factores intrínsecos de la satisfacción laboral y la productividad.

**Tabla N° 21**

#### **Correlación de los Factores Intrínsecos y la Productividad**

		Productividad		
Rho de Spearman	Factores intrínsecos motivadores	Coeficiente de correlación	,334**	
		Sig. (unilateral)	,000	
		N	147	
		Bootstrap <sup>c</sup> Sesgo	,001	
		Error estándar	,072	
		Intervalo de confianza a 95%	Inferior	,190
			Superior	,477

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).\*\*

C.A menos que se indique lo contrario, los resultados del bootstrap se basan en 1000 muestras de bootstrap.

El verdadero valor del coeficiente de correlación se encuentra en 195 el  
Dispersión

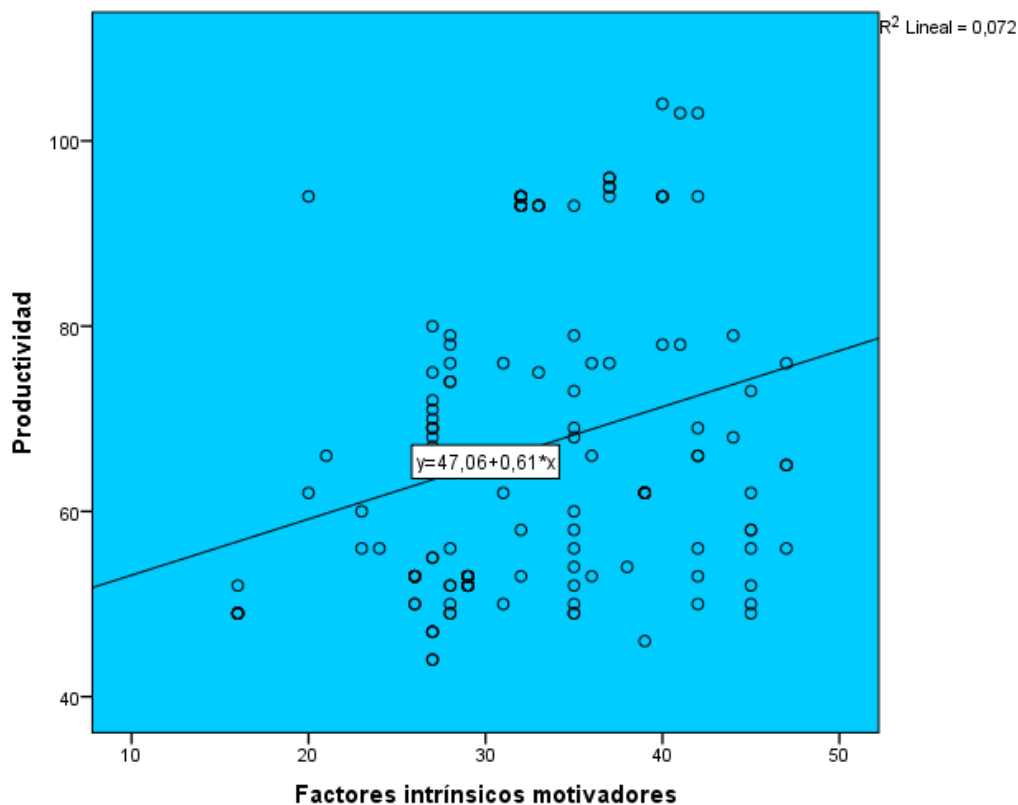


Figura N° 16 Correlación factores intrínsecos y Productividad  
Fuente: Tabla 20

### Hipótesis Específica 2

En la tabla N° 22, se procedió a verificar si influye en forma favorable los factores extrínsecos en la productividad, realizamos la prueba de Rho de Spearman:

H<sub>0</sub>: Los factores extrínsecos de la satisfacción laboral no influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.

H<sub>1</sub>: Los factores extrínsecos de la satisfacción laboral, influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.

2. Nivel de significancia  $\alpha=5\%$

3. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

#### 4. Decisión

P valor es  $\leq 5\%$  se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$

P valor es  $> 5\%$  se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$

En la tabla N° 22, se obtiene una Sig, asintóticas (unilateral) de 0.000 la cual es menor que 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, los factores extrínsecos de la satisfacción laboral influye de forma favorable en la productividad.

Concluimos que: Existe una correlación positiva media del 0.376, entre las condiciones de los factores extrínsecos de la satisfacción laboral y la productividad.

**Tabla N° 22**

**Correlación de los Factores Extrínsecos y la Productividad**

		Productividad		
Rho de Spearman	Factores extrínsecos higiénicos	Coeficiente de correlación		,376**
		Sig. (unilateral)		,000
		N		147
		Bootstrap <sup>c</sup> Sesgo		-,002
		Error estándar		,066
		Intervalo de confianza a 95%	Inferior	,241
			Superior	,505

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).\*\*

c.A menos que se indique lo contrario, los resultados del bootstrap se basan en 1000 muestras de bootstrap<sub>c</sub>

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En estos últimos años se ha observado, que las organizaciones en nuestro país especialmente las instituciones públicas y privadas, están comprometidos e interesados en incrementar la capacidad productiva que desarrolla su personal, y que estos se sientan satisfechos en el trabajo y generen un alto nivel productivo, con las actividades que realiza día a día dentro del marco de las derechos y obligaciones con su entidad (especificados en los documentos de gestión de cada entidad, especialmente el ROF, así como el MOF), organización e institución al que pertenece, de esta manera podrá obtener resultados exitosos, aumentando el nivel de productividad;

Los resultados nos confirman la posición sobre la Satisfacción Laboral según Vásquez, V. P (2018), describir que la satisfacción laboral de los trabajadores, está influenciada por los factores intrínsecos (motivacionales) y extrínsecos (higiénicos), las cuales nos permite incrementar la calidad de servicios realizados por los trabajadores en beneficio de la colectividad, influenciando notablemente en la satisfacción laboral. Resultados que de alguna manera coincidió con nuestra investigación, en el cual los factores intrínsecos (motivadores) y extrínsecos (higiénicos) de la satisfacción laboral son importantes en la actividad del trabajador, determinándose que un 24.29% se sienten satisfecho y un 75.54% se sienten indiferentes e insatisfechos, la misma que influye es relativamente en el incremento de la productividad de los trabajadores, ya sea en la vida laboral, en la sociedad, así como en la vida familiar del trabajador (Flores, 2003). Los resultados de la investigación realizado por (Oliva, 2011), nos permite confirmar que la satisfacción

laboral – motivación, de trabajadores está influenciado por los factores motivacionales como es; el cargo, autorrealización y reconocimiento (intrínsecos), e higiénicos como; los beneficios económicos, clima laboral, seguridad (extrínsecos), es importante determinar que estos indicadores influyen en el buen desempeño y satisfacción laboral de los trabajadores de una organización. Resultado concordante con la investigación realizada, en el cual los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral, son factores importantes para un buen desempeño laboral, el 59.18% representa indiferentes y un 31.9% satisfecho, la misma que influye positivamente en el proceso de incremento de la productividad, fortaleciendo la función laboral y familiar de los individuos (Flores, 2003). La satisfacción laboral – productividad (Hernández 2014), los resultados de la investigación nos demuestra que los trabajadores, cuando se encuentran insatisfechos con sus puestos, sentimientos que impactan negativamente en el compromiso del trabajador y su entidad, causa fundamental para la reducción de la satisfacción y productividad del trabajador, por lo que la entidad debe de realizar estudios y conocer el grado de insatisfacción y solucionar los problemas de los empleados, en esta investigación se identifica que existe deficiencias en el liderazgo, la cual afecta directamente en el desempeño del trabajador, por lo que es importante incentivar los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral, que es el elemento fundamental para que el nivel de productividad de los trabajadores se incremente. Investigación concordante con muestra investigación, la misma que demuestra que para generar una satisfacción laboral y productividad eficiente y positiva, es necesario fortalece los factores intrínsecos (motivacionales) y extrínsecos (higiénicos) (Flores 2003), la productividad nos demuestra la capacidad del rendimiento del trabajador, por una influencia de la satisfacción laboral que desarrolla la entidad, en favor del trabajador (Koontz 2008). Estudios realizados por Herzberg -1968, plantea la teoría de dos factores, en el cual plantea que la satisfacción o insatisfacción laboral, está relacionado entre el empleo y sus actitudes, el estado psicológico del individuo origina el logro y desarrollo profesional y reconocimiento, proponiendo la existencia de los factores intrínsecos / motivadores y extrínsecos / higiénicos, existiendo la relación entre satisfacción y productividad, no existe factores absolutos que generen satisfacción o

insatisfacción, el incremento de los sueldos y las condiciones de trabajo, cumplen con la función motivadora que llevan al reconocimiento del logro (Shultz – 1919).

Los resultados obtenidos sobre la satisfacción laboral - productividad, ha demostrado que las teorías planteadas por los autores se pueden cumplir, siempre y cuando se planteen políticas laborales favorables por parte de los empleadores, para así generar gran capacidad productiva, aplicando en forma adecuada y prudente los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral y productividad, así como los indicadores quienes contribuirán a que los trabajador se desarrolle laboralmente y ante la sociedad. La investigación realizada por Erika (1998) sobre la satisfacción laboral del empleado, elemento fundamental en el nivel de productividad de una empresa, en cuya investigación concluye manifestando que, que el nivel de satisfacción de los empleados es del 64%, esto originado por un adecuado planteamiento de política respecto al cliente y especialmente los empleados, quienes se sienten conformes e identificados con la compañía, en comparación con nuestra investigación el resultado obtenido de 75.51%, demuestra insatisfecho e indiferentes, este resultado no permite apreciar que todas las organizaciones no son idénticas en las políticas laborales que aplican sus autoridades, originado por el desconocimiento de la labor administrativa y por una deficiente política laboral aplicada con los empleados, quienes según los resultados obtenidos han demostrado su indiferencia institucional.

La investigación realizada por Alipio O. D (2012), quien desarrollo la tesis: Factores motivacionales y desempeño laboral de los Trabajadores de la sede central del Gobierno Regional - 2012, en cuya conclusión manifiesta, que la motivación laboral es de suma importancia y necesaria para el desarrollo de una buena gestión de recursos humanos y alcanzar los objetivos institucionales, en caso de nuestra investigación, corresponde que un 44.90% es baja, resultado obtenido por un planteamiento inadecuado de política laboral y el desinterés en la optimización del recurso humano en la entidad. El planteamiento realizado por Robbin & Judge – 2013, manifiesta que el esfuerzo para producir bienes y servicios en forma eficiente, dependen principalmente de la persona, el uso adecuado de los recursos y la capacidad para generar valor agregado y capacidad técnica, respecto a la eficacia que representa se determinó, que el nivel de desempeño, el cumplimiento

de objetivos y satisfacción, contribuyen notablemente a generar productividad en el trabajador, planteamiento que coinciden con nuestra investigación, manifestando que los sentimientos y desafíos, las habilidades que realiza el sujeto en su proceso productivo, son importantes en el crecimiento o disminución de la productividad, proponiendo que la capacitación integral del trabajador promueve el incremento de la productividad. Al igual que el trabajo de investigación, el planteamiento realizado con los indicadores de la eficiencia, capacidad de generar valor agregado y capacitación (factores extrínsecos) y el nivel de desempeño, satisfacción y cumplimiento (intrínsecos) influyen significativamente en la productividad de los trabajadores, los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, permitieron establecer el nivel satisfacción tiene una influencia permanente en la productividad, resultados corroborados según estudios realizados por Robbins (2004), indica que existen dos tipos o niveles de análisis de la satisfacción laboral: la primera comprende a la satisfacción general, que es el indicador promedio que el trabajador puede sentir con su trabajo, la segunda se refiere a la satisfacción por facetas y esta comprende, el grado mayor o menor de la satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como son, el reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión, compañeros del trabajo, políticas de la empresa, a su vez la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la entidad y al desempeño laboral; El resultado obtenido del estudio comparativo a través de las encuestas podemos concluir lo siguiente, los resultados nos permitió analizar las características relevantes en cuanto al diseño y aplicación de la encuesta, los resultados generales, para determinar el nivel de satisfacción laboral, notándose una gran consistencia en los resultados de otras investigaciones realizadas. Esto podemos demostrar con la categoría con más alto porcentaje obtenido fueron de “satisfecho e indiferente o bueno y regular”, constituyendo que los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral y productividad, son tan importantes su aplicación en las políticas para mejorar el máximo rendimiento de los trabajadores- eficiencia; El nivel de satisfacción laboral que experimente el individuo, es constante de un grupo con el resto y se relacionan con distintas variables, el análisis de estas relaciones laborales nos permite conocer, los grupos más probables que están asociados con la insatisfacción y la clave del éxito radica en; la edad, la experiencia, el nivel ocupacional y la importancia de la entidad dentro

de la sociedad. Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la encuesta, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la productividad de los servidores, en tal sentido podemos considerar que los servidores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, la cual ayudara a alcanzar los objetivos institucionales.



## CONCLUSIONES

- Lo más destacable, con lo que se concluye la elaboración de la presente tesis de investigación es que, según la prueba Rho de Spearman se evidencia, que el sig. (unilateral) = 0.000, aceptando la hipótesis alterna, donde la satisfacción laboral se relaciona con la productividad; con una correlación positiva media del 0.385. Por lo que una adecuada implementación en las oficinas, comodidades mínimas, clima laboral favorable, política laboral acorde a la realidad e incentivos económicos, afectaría significativamente a tener una mejor productividad en sus labores diarias del trabajador.
- Según la prueba Rho de Spearman se evidencia, que el sig. (unilateral) = 0.000, aceptando la hipótesis alterna, donde los factores intrínsecos de la satisfacción laboral; cargo, autorrealización y el reconocimiento se relacionan con la productividad; con una correlación positiva media del 0.334. Por lo que la capacitación de deben recibir los trabajadores debe de ser preciso para desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo, los cuales adquieren un compromiso, alcanzando los objetivos institucionales, asimismo los jefes no valoran las tareas realizadas por los trabajadores repercutiendo en su productividad de sus labores diarias
- Según la prueba Rho de Spearman se evidencia, que el sig. (unilateral) = 0.000, aceptando la hipótesis alterna, donde los factores extrínsecos de la satisfacción laboral; beneficios económicos, relaciones sociales y seguridad se relacionan con la productividad; con una correlación positiva media del 0.376. Los trabajadores vienen percibiendo remuneraciones que no son justos a la realidad económica que vive el país, sus expectativas laborales no se consolidan, en la labor cotidiana con sus compañeros, en su comunicación, confianza y solidaridad no es tan buena, un cambio y/o adecuada política laboral de incentivos, redundaría en una óptima productividad en sus labores diarias.

## **RECOMENDACIONES.**

Se recomienda a la autoridad y funcionarios de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, implementar las siguientes acciones en materia de gestión de recursos humanos:

Tomar en consideración los factores motivacionales (extrínsecos o higiénicos) en su política laboral, por tener relación directa con la satisfacción laboral y su influencia en la productividad laboral de los servidores administrativos de la UNAMBA.

Satisfacer la elevada necesidad de logro encontrada por los servidores, con programas de capacitación, proyectos de inversión para mejora de las capacidades en gestión pública, con estímulos a los trabajadores que produzcan más, cumplir eficientemente con sus labores cotidianas, la puntualidad en el ejercicio de sus funciones y brindan atención de mejor calidad a los usuarios (estudiantes) de nuestra entidad.

Se afirma que los trabajadores de la UNAMBA, se encuentran regularmente satisfechos con las labores que desarrollan, en comparación con otros trabajadores de la región, considerando que probablemente estos resultados estén influenciados por tener estándares (respecto a la satisfacción en el puesto) que no sean tan elevados como otros indicadores, contribuyendo en la productividad en la empresa.

Se recomienda que, para la designación en cargos directivos, previamente se debe aplicar una prueba de identificación de necesidades predominantes, a fin de seleccionar un directivo con alta o muy alta necesidad motivacional de poder, y sea extensivos a todos los servidores que tengan estudios superiores.

Se recomienda administrar a todo el personal pruebas de identificación de factores motivacionales, a fin de conocer las necesidades motivacionales de cada trabajador y poder ubicarles en cargos y puestos pertinentes y coherentes con sus motivaciones intrínsecas (según perfil profesional y experiencia desarrollada).

Se recomienda a los funcionarios de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, implementar la gestión de la Dirección de Recursos Humanos por competencias, en el marco del proceso de modernización de la gestión del Estado Peruano.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

(s.f.).

Alipio, O. D. (2010). Factores Motivacionales y Desempeño Laboral de los Servidores de la Sede Central del Gobierno Regional de Apurímac - 2012.

Alleca Rimasca, E. (2010). *Clima Organizacional y su influencia en el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay*. Abancay.

Bain, R. (2003). *La Productividad. 2da. Edición*. Colombia: Mac Graw Hill.

Bazan Flores, N. (2010). *Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac*. Abancay.

Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. *Pensamiento & Gestion*, 90 - 93.

Carazas, E. G. (2014). Insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. <https://es.scribd.com/doc/49250957/factores-de-rendimiento-laboral>.

Carril, L., & Rosales, D. (2005). *Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los Agentes de la Empresa de Seguridad ESVICSAC S.A. Ltda de la ciudad de Trujillo*. Trujillo: Universidad César Vallejo.

Chiang, M. M. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Atlas S. A.

Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración*. MEXICO, D.F.:

McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, de C.V.

Davis, K. y. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Erika, H. J. (1998). *La Satisfaccion del Empleado Elemento, Fundamental en el Nivel de Productividad de una Empresa*. San Nicolas de los Garza: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Fernandez Antonini, M. y. (2008). *Relacion entre compensacion indirecta financiera vs. Satisfaccion laboral y Productividad*. Caracas: Universidad Catolica Andres de Bello.
- Fernando Mansilla Izquierdo, Juan carlos Garcia Mico, Casimiro Gamero Merino, Aurora Cogosto Gonzales. (2010). Influencia de la Insatisfaccion Laboral en las demandas del cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 147 - 157.
- Florez, R. (2005). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima - Perú: Universidad del Pacifico - Biblioteca Universitaria.
- Gaither, N. y. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. Mexico: Internacional Thomson Editores.
- Gil Avilez, R. (2012). *La Desmotivacion Laboral un problema de ayer y de hoy*. Ecuador: Universidad Regional Autonoma de los Andes "UNIANDES".
- Gomez, L. R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion.
- Gomez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion.
- Hernandez S, R. F. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernandez y Rodriguez, S. (2006). *Introduccion a la Administracion*. Colombia: McGraw - Hill / Interamerica.
- Kiniki, A. Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

- Koontz, H. y. (1998). *Administración, una perspectiva global. (6a ed.)*. Mexico: Mc. Graw - Hill Interamericana.
- Kootz, H. y. (1998). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Leonard, M. (Junio de 1999).  
[www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=17&cmd=content](http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=17&cmd=content). Obtenido de Mexico
- Liderazgo, R. U. (2013). Adaptacion al Cambio y el Servicio: Claves de Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *La Revista de Estudios de Avanzadas de Liderazgo*.
- Llamo, C. (2009). *Analisis Filosofico de la Motivacion*. Pamplona - España: Universidad de Navarra.
- Lomas Pua, R. (2017). *Satisfaccion laboral y sus relacion con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bueneso Aires - 2017*. Universidad Cesar Vallejo.
- Maria Margarita Chiang Vega, J. F. (2013). Estudio de la Relacion Satisfaccion Laboral y Desemepño de los Trabajadores de las Ferias Libres. *Scielo*.
- Martinez, L. M. (2009). *Fundamentos de la Administracion*. Mexico: Trillas.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivacion Humana*. Madrid: Narce S.A Ediciones.
- Mejia, R. Balkin, B. y Cardy, L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Edición*. España: Prentice Hall.
- Molina, A. (2014). *Programa de satisfaccion laboral para personal de una compania multinacional, prestadora de servicios de valor agregado en telecomunicaciones para la region latinoamericana*. Universida de San Carlos de Guatemala.

- Monso Pinto, J. (2002). El Legado de Federick Irving Herzberg. *Revista Universitaria EAFIT - Medellin - Colombia*, 88-85.
- Munch Galindo, L. (2005). *Administracion del Capital Humano. La Gestion del Activo mas Valioso de la organizacion*. Mexico: Trillas de C.V.
- Ochoa, J. Choque, Z. y Cárdenas, B. (1995). *Legislación Laboral para Servidores Públicos*. Cusco - Perú: J. L Editores S.A.
- OIT. (2016). El Recurso Humano y la Productividad. *IMESUN*, 51 - 55.
- Oliva, C. (06 de Diciembre de 2011).  
<https://www.google.com/search?q=tesis+la+motivacion+los+funcionarios+AVSEC+OLIVA+2011&thm=isch&source=univ&sa=x&ved=2ahUKEwivi66EmavhAhV>. Obtenido de
- Oliva, M. A. (2011). *La Motivacion en los Funcionarios AVSEC*. Antigua y Barbuda.
- Pedro Manuel Zayos Agüero, R. A. (18 de 06 de 2015). *Causas de la Satisfaccion Laboral en una Organizacion Comercializadora Mayorista*. Obtenido de Articulos Cientificos de Investigacion.
- Perez, M. L. (2018). Motuivacion Intrinseca y Productividad Laboral.
- Pinto, J. M. (2002). El Legado de Federick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 82 - 85.
- Rafael Hernando Camacho Pelaez, D. H. (2013). Teletrabajo con Calidad de Vidad Laboral y Porductividad. Una Aproximacion a un Modelo de una Empresa del Sector Energetico. *Pensamiento y Gestion*.
- Robbin, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. (10a ed)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

- Rodriguez Y, G. A. (2010). Impacto de las Relaciones Interpersonales en la Satisfaccion Laboral. *Liberabit*.
- S. Quijano, J. Navarro, M. Yepes, R. Benger y M. Romeo. (2008). Auditoria del Sistema Humano (ASH) para el Analisis del Comportamiento Humano en las Organizaciones. *Papeles del Psicologo*.
- Salinas, M. A. (2015). *Laboren 15*. Lima - Peru: El Buho E.I.R.L.
- Sanchez, F. C. (2010). *Estres laboral, satisfaccion en el trabajo y bienestar psicologico en trabajadores de una industria celearela"*. Santa Fe.: Universidad Abierta Interamericana.
- Schroeder, R. (2002). *Administración de Operaciones. 2da Edición*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana de Mexico S.A.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
- Trabajao, O. I. (2016). El Recurso Humano y la Productividad. *IMESUN*.
- Vasquez, V. P. (2018). Motivacion Intrinseca y Productividad Laboral.

## ANEXO 05

### Formato de Encuesta N° 001

#### Satisfacción laboral

La presente encuesta tiene por objetivo medir la satisfacción laboral de los servidores de la entidad.

**1.- Muy malo**

**2.- Malo**

**3.- Regular**

**4.- Bueno**

**5.- Muy Bueno**

	1	2	3	4	5
1.- ¿Cómo se siente con el cargo que ostenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Cómo se siente con el salario que percibe en su institución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- ¿El cargo que desempeña está de acuerdo a su perfil laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- ¿Está satisfecho con el reconocimiento que recibe al realizar un buen trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- ¿Está satisfecho con la capacitación que recibe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- ¿Las funciones laborales y responsabilidades Están bien definidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- ¿Se desempeña según su perfil en su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- ¿La posición o estatus le ayuda a sentirse mejor en la sociedad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- ¿Al desarrollar sus actividades laborales se siente motivado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- ¿Se siento auto realizado con el cargo y/o puesto que desempeña?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- ¿Cómo se encuentra con la relación con sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- ¿La comunicación dentro de su trabajo, funciona correctamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- ¿Siente seguridad laboral en las labores que desempeña?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- ¿La distribución de los cargos, está bien definido de acuerdo a los niveles y experiencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- |      |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16.- | ¿Siente claro y conoce los protocolos, en caso de emergencia?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.- | ¿Su entidad le facilita los equipos de protección necesario, para desarrollar sus actividades? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.- | ¿Recibe la información necesaria, para desempeñar eficientemente su trabajo?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19.- | ¿Su entidad le brinda estabilidad y seguridad en el trabajo?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.- | ¿Existe estabilidad y seguridad laboral en su entidad?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21.- | ¿Considera que su entidad esta bien posicionada y le genera estatus?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22.- | ¿En la entidad, es positiva la relación laboral su jefe, supervisores y/o funcionarios?        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.- | ¿Considera que las funciones que desarrolla en Su área de trabajo, genera valor agregado?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24.- | ¿Incrementaría su producción si le brindan un mayor cargo y/o salario?                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25.- | ¿Siente satisfacción si le brindan mayor Seguridad y/o status?                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Gracias por su atención.

**Formato de Encuesta N° 002**

**Productividad**

La presente encuesta tiene por objetivo medir, el nivel de producción de los servidores de la entidad.

	<b>1.- Muy malo</b>	<b>2.- Malo</b>	<b>3.- Regular</b>	<b>4.- Bueno</b>	<b>5.- Muy Bueno</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.- ¿Cumple con las metas y objetivos del área según el cargo que le asignan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- ¿Cumple con las metas y objetivos de horas Adicionales pagadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- ¿Trabaja más tiempo cuando se siente reconocido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- ¿La capacitación que recibe le ayuda en su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- ¿El trabajo que desarrolla, contribuye a generar mayor productividad de su entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- ¿El salario que percibe, justifica el nivel de productividad que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- ¿La productividad que usted desarrolla, es promovida por el cargo que desempeña?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- ¿Las funciones que desarrolla, contribuye a la mayor productividad de su entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- ¿La capacidad de producción que desarrolla usted, es reconocida por su entidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- ¿Considera necesario la capacitación dentro de su entidad, para desarrollar eficientemente su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- ¿La funciones que desarrolla, están enmarcadas en el MOF de su entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- ¿En el MOF esta claramente descrito sus funciones a desarrollar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- ¿Influye el posicionamiento de su entidad, en la productividad que desarrolla usted?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- ¿Es importante para usted, el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- ¿Cree usted, que el clima laboral, es el factor que mas problemas presenta dentro de su labor ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- ¿La relación que existe con sus compañeros de trabajo, fortalece sus actividades laborales ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- ¿La relación entre cargo y labor. ¿Le ayuda a realizar eficientemente su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18.- ¿Es importante la experiencia laboral, para desempeñar sus actividades en forma óptima?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19.- ¿Según su observación, las personas son mas productivas, cuando el ambiente de trabajo seguro?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.- ¿Cuenta usted con los equipos necesarios, para desarrollar sus actividades eficientemente?                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21.- ¿Las actividades que desarrolla eficientemente, son generados por la estabilidad que tiene?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22.- ¿La ubicación del status de su entidad, contribuye en la productividad de los trabajadores?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.- ¿La incorporación del conocimiento, experiencia del trabajador a sus actividades, genera mayor productividad? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24.- ¿La capacitación del empleado, contribuye a generar competencia y productividad laboral ?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25.- ¿El clima laboral de su entidad le permite trabajar en equipo?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Gracias por su atención.

## ANEXO 01

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE I	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
<b>Satisfacción Laboral</b>	Es la manera como se siente la persona en el trabajo	Conjunto de emociones y estímulos para mejorar la calidad de vida del servidor administrativo.	<b>Factores Intrínsecos Motivadores</b>  <b>Factores Extrínsecos Higiénicos</b> -	- Cargo - Autorrealización - Reconocimiento  - Salario - Beneficios económicos - Supervisión - Clima laboral - Seguridad - Estatus	Insatisfecho  Indiferente  Satisfecho   <b>Ordinales</b>
VARIABLE II	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
<b>Productividad</b>	Es la capacidad de un aspecto productivo para crear bienes o servicios en determinada unidad de tiempo	Cantidad de bienes producidos por los trabajadores en una jornada laboral.	<b>Factores Extrínsecos o Recursos</b> - Eficiencia  <b>Factores intrínsecos o Resultados</b> - Eficaz	- Niveles Satisfacción laboral - Muy Malo - Malo - Regular - Bueno - Muy Bueno	<b>Ordinales</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 02

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBEJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>¿En qué medida la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014?</p>	<p>Determinar en qué medida la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014</p>	<p>La satisfacción laboral influye significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014</p>	<p><b>I. Satisfacción Laboral</b></p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Básico – Cuantitativo</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Correlacional causal</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		<p><b>II. Productividad</b></p>
<p><b>PE1.</b> ¿En qué medida el factor intrínseco de la satisfacción laboral, influyen en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014?</p> <p><b>PE2.</b> ¿En qué medida el factor extrínseco de la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014?</p>	<p><b>Objetivo Especifico</b></p> <p><b>OE1:</b> Determinar En qué medida el factor intrínseco de la satisfacción laboral, influyen en la productividad de los servidores administrativos de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014</p> <p><b>OE2:</b> Determinar en qué medida el factor extrínseco de la satisfacción laboral, influye en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014</p>	<p><b>Hipótesis Especifico</b></p> <p><b>HE1:</b> Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral, influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.</p> <p><b>HE2:</b> Los factores extrínsecos de la satisfacción laboral, influyen significativamente en la productividad de los servidores administrativos de la UNAMBA – 2014.</p>		

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 03

#### MATRIZ DE ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Determinar la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac - 2014
<b>VARIABLE X</b> <b>VARIABLE Y</b>	Satisfacción Laboral Productividad
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	Es la manera como se siente la persona en el trabajo  Es la capacidad de un aspecto productivo para crear bienes o servicios en determinada unidad de tiempo
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	Conjunto de emociones y estímulos para mejorar la calidad de vida del servidor administrativo.  Cantidad de bienes producidos por los trabajadores en una jornada laboral.

DIMENSIONES	INDICADORES	REDACCION DE ITEMS	TIPO DE INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICION
<b>Factores Intrínsecos</b> <b>Motivadores</b>	Cargo Autorrealización Reconocimiento	Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo, al hacer un bien trabajo  Estoy satisfecho con mi trabajo Mi trabajo me da el sentimiento de un logro personal	Cuantitativo	Likert
<b>Factores Extrínsecos</b> <b>Higiénicos</b>	Salario Beneficios económicos Supervisión Clima laboral Seguridad Estatus	Según la información disponible, nuestro sueldo es tan buena o mejor que el de otras entidades  La entidad me brinda estabilidad y seguridad en mi empleo	Cuantitativo	Likert
<b>Factores Extrínsecos</b> <b>o Recursos</b>	*Eficiencia en el uso de los recursos *Capacidad de generar valor agregado *Capacidad Técnica laboral	Se relaciona de buena manera con sus compañeros de trabajo  Es importante para usted, el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad	Cuantitativo	Likert
<b>Factores Intrínsecos</b> <b>o Resultados</b>	*Nivel de desempeño *Competitividad laboral *Satisfacción de los trabajadores *Cumplimiento de objetivos de la entidad	La relación que existe actualmente en su equipo laboral, le ayuda a realizar efectivamente su trabajo  Cada miembro del equipo se siente valorado y respetado por su experiencia y punto de vista	Cuantitativo	Likert

## ANEXO 04

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Debe ser redactado por el investigador de acuerdo a la estructura de su investigación y los principios éticos correspondientes)

<b>TITULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
<b>“La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014”</b>
<b>PROPÓSITO DEL ESTUDIO</b>
De que la investigación realizada, sea un documento que corrobore con una buena política administrativa e institucional de la Universidad Nacional de Micaela Bastidas de Apurímac.
<b>PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE INFORMACIÓN</b>
Se utilizó el método deductivo – analítico, que es el razonamiento que permite conocer nuevos conocimientos de lo general para llegar a lo particular, la cual va permitir extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómeno a otro que pertenezca en esa misma clase.
<b>RIESGOS</b>
La escasa información existente en nuestra ciudad, no existe una biblioteca especializada moderna que coadyuve con la investigación.
<b>BENEFICIO</b>
El beneficio es exclusivamente para el investigador y para la entidad en la cual se ha desarrollado la presente investigación, no ha existido financiamiento económico de la entidad, fue totalmente asumido por el investigador.
<b>COSTOS</b>
El costo que ha generado la investigación, es asumido en su totalidad por el investigador
<b>INCENTIVOS O COMPENSACIONES</b>
No existe ningún incentivo económico, el único incentivo más grande es la capacidad de poder desarrollar la investigación.
<b>TIEMPO</b>
La recopilación de datos para la presente investigación se ha realizado a partir del 01 de febrero al 30 de noviembre del año 2014.
<b>CONFIDENCIALIDAD</b>
La información primaria y secundaria fue procesada personalmente y el asesor, por lo tanto existe confidencialidad de la información.

**CONSENTIMIENTO:**

Acepto voluntariamente participar en esta investigación. Tengo pleno conocimiento del mismo y entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio si los acuerdos establecidos se incumplen.

En fe de lo cual firmo a continuación:

.....  
**Zapata Torres Abelardo**  
DNI N° 23925692

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES vicerrectorado**

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: **Mollocondo Flores, Wilson J.**
- 1.2 Grado académico: **Doctor**
- 1.3 Cargo e institución donde labora: **Docente principal de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**
- 1.4 Título de la investigación: **La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014.**
- 1.5 Autor del Instrumento: **Abelardo Zapata Torres**
- 1.6 Maestría / Doctorado / Mención: **En Administración y Dirección de Empresas**
- 1.7 Nombres del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de conciencia y tecnología				80	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos, Científicos y del tema de estudio					95
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					90

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 189.

VALORACIÓN CUALITATIVA: 18.9

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicable

Lugar y Fecha: Abancay, 20 de agosto del 2018

.....  
Firma y Pos firma del experto  
DNI N° 01322422



**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**II. DATOS GENERALES**

- 2.1 Apellidos y nombres del experto: **Ibarra Cabrera, Manuel Jesús**  
 2.2 Grado académico: **Magíster**  
 2.3 Cargo e institución donde labora: **Docente principal de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**  
 2.4 Título de la investigación: **La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014.**  
 2.5 Autor del Instrumento: **Abelardo Zapata Torres**  
 2.6 Maestría / Doctorado / Mención: **En Administración y Dirección de Empresas**  
 2.7 Nombres del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
2. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de conciencia y tecnología					90
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos, Científicos y del tema de estudio					92
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					92
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					90

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 190.8

VALORACIÓN CUALITATIVA: 19.08.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicable

Lugar y Fecha: Abancay 20 de agosto del 2018

.....  
Firma y Pos firma del experto  
DNI N° 23974689

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**III. DATOS GENERALES**

- 3.1 Apellidos y nombres del experto: **Cuentas Carrera, Cesar Eduardo**
- 3.2 Grado académico: **Maestro**
- 3.3 Cargo e institución donde labora: **Docente Asociado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**
- 3.4 Título de la investigación: **La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014.**
- 3.5 Autor del Instrumento: **Abelardo Zapata Torres**
- 3.6 Maestría / Doctorado / Mención: **En Administración y Dirección de Empresas**
- 3.7 Nombres del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
3. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de conciencia y tecnología				80	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio					90
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos, Científicos y del tema de estudio					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio					82
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					90

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 189.40

VALORACIÓN CUALITATIVA: 18.94

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicable

Lugar y Fecha: Abancay 20 de agosto del 2018

.....  
Firma y Pos firma del experto  
DNI N° 29352290

VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**IV. DATOS GENERALES**

- 4.1 Apellidos y nombres del experto: **Vilca Colque, José Yudberto**  
4.2 Grado académico: **Doctor**  
4.3 Cargo e institución donde labora: **Director de la Escuela de Pos Grado de la Docente Asociado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**  
4.4 Título de la investigación: **La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014.**  
4.5 Autor del Instrumento: **Abelardo Zapata Torres**  
4.6 Maestría / Doctorado / Mención: **En Administración y Dirección de Empresas**  
4.7 Nombres del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
4. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					88
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de conciencia y tecnología				80	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					92
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio					92
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos, Científicos y del tema de estudio					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías				80	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 70.40

VALORACIÓN CUALITATIVA: 17.04.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicable

Lugar y Fecha: Abancay 20 de agosto del 2018

.....  
Firma y Pos firma del experto  
DNI N° 02409650

**VICERRECTORADO ACADEMICO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**V. DATOS GENERALES**

- 5.1 Apellidos y nombres del experto: **Ore Leiva, Julián**  
 5.2 Grado académico: **Maestro**  
 5.3 Cargo e institución donde labora: **Docente Asociado de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac**  
 5.4 Título de la investigación: **La Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – 2014.**  
 5.5 Autor del Instrumento: **Abelardo Zapata Torres**  
 5.6 Maestría / Doctorado / Mención: **Administración y Dirección de Empresas**  
 5.7 Nombres del Instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVO/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
5. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de conciencia y tecnología					88
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					92
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio				80	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos, Científicos y del tema de estudio					95
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					95
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio					90
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					90

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 194

VALORACIÓN CUALITATIVA: 19.40

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicable

Lugar y Fecha: Abancay 20 de agosto del 2018

.....  
Firma y Pos firma del experto  
DNI N° 00507457

## ANEXO 06

### Estadísticos total -Elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PS1	705,4000	326095,800	,693	,958
PS2	705,4000	312084,300	,795	,957
PS3	705,4000	317758,300	,964	,956
PS4	705,4000	324980,300	,713	,958
PS5	705,4000	343514,800	,190	,961
PS6	705,4000	305219,300	,914	,955
PS7	705,4000	321160,300	,781	,957
PS8	705,4000	323281,800	,808	,957
PS9	705,6000	320757,300	,950	,956
PS10	705,4000	321114,300	,918	,956
PS11	705,4000	310752,800	,892	,956
PS12	705,4000	306509,800	,925	,955
PS13	705,4000	316975,800	,965	,956
PS14	705,4000	302589,800	,906	,955
PS15	705,4000	328149,300	,656	,958
PS16	705,4000	323834,300	,705	,958
PS17	705,4000	337393,300	,295	,961
PS18	705,4000	312974,800	,876	,956
PS19	705,4000	322751,300	,971	,956
PS20	705,4000	322914,800	,904	,957
PS21	705,4000	308707,300	,891	,956
PS22	705,4000	313642,300	,786	,957
PS23	705,4000	332216,300	,329	,962
PS24	705,4000	344520,800	,045	,966
PS25	705,4000	340745,800	,100	,966

Fuente: Elaboración Propia

### Estadístico total - Elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
PP1	691,2000	275590,700	,935	,948
PP2	691,2000	287635,200	,892	,949
PP3	692,4000	293213,300	,882	,950
PP4	691,2000	310109,700	,866	,952
PP5	691,2000	297713,700	,883	,950
PP6	691,6000	317946,800	,143	,957
PP7	691,2000	293967,200	,833	,950
PP8	691,2000	283165,700	,988	,948
PP9	691,2000	341537,700	-,650	,962
PP10	691,2000	301563,200	,694	,952
PP11	691,2000	303519,200	,486	,954
PP12	691,2000	306753,200	,386	,955
PP13	691,2000	292038,700	,865	,950
PP14	691,2000	288225,200	,847	,950
PP15	704,0000	325932,500	-,203	,957
PP16	691,2000	295019,700	,953	,950
PP17	691,2000	291715,700	,926	,949
PP18	691,2000	298544,700	,558	,953
PP19	691,2000	286032,700	,857	,950
PP20	691,2000	308785,200	,349	,955
PP21	691,2000	281001,700	,916	,949
PP22	691,2000	299658,700	,655	,952
PP23	691,2000	306437,700	,383	,955
PP24	691,2000	289309,700	,816	,950
PP25	691,2000	287728,700	,916	,949

Fuente: Elaboración Propia