

UNIVERSIDAD NACIONAL

TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE
LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA
DEL GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS 2017**

AUTOR : Br. Shanelly Analí Alarcón Caruajulca

ASESOR : Mg. Adolfo CACHO REVILLA.

CHACHAPOYAS – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios por haberme acompañado en cada paso que he dado, cuidándome, dándome sabiduría y fortaleza para superar cada obstáculo y continuar luchando por mis sueños.

A mis padres por el apoyo incondicional para poder llegar a ser una gran profesional, y a cada uno de los que son parte de mi familia que me han dado aliento cada día para salir a delante.

A nuestros amigos quienes me brindaron su cariño sincero, depositando su entera confianza que me sirvió de motivación para culminar este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

Al gerente de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional, por permitirme el ingreso para aplicar el instrumento de recolección de datos y así poder realizar este trabajo de investigación.

A los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional, por facilitarme la recolección de información para el desarrollo de la investigación.

Al Mg. Manuel Antonio Morante Dávila, por haberme acompañado durante el desarrollo de este trabajo de investigación orientándonos en cada paso dado.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

RECTOR

DR. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN
VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

DR. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Ing. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, **ADOLFO CACHO REVILLA**, identificado con **DNI N° 41853971**, domiciliado en el Jr. Triunfo S/N, Chachapoyas, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Doy el **VISTO BUENO**, al informe de tesis denominado, **“INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS 2017”**. Elaborado por la Bachiller Shanelly Analí Alarcón Caruajulca para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor consistencia.

Chachapoyas, 16 de agosto del 2018

Mg. ADOLFO CACHO REVILLA

(Asesor de tesis)

JURADOS

DR. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR
PRESIDENTE

ING. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO
SECRETARIO

DR. RIVER CHAVEZ SANTOS
VOCAL

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Autoridades	iii
Visto Bueno del Asesor	iv
Hoja de Jurado	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Índice de Anexos	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. INTRODUCCIÓN	01
II. OBJETIVOS	04
III. MARCO TEÓRICO	05
IV. MATERIAL Y MÉTODO	38
4.1. Diseño de la investigación	38
4.2. Población y muestra	38
4.3. Métodos de estudio	39
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
4.5. Procedimiento	40
4.6. Análisis de datos	41
V. RESULTADOS	42
VI. DISCUSIÓN	46
VII. CONCLUSIONES	52
VIII. RECOMENDACIONES	53
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
X. ANEXOS	57

INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 01	Nivel de satisfacción por el trabajo que realiza en la organización	42
Tabla 02	Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo	43
Tabla 03	Condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos) del puesto de trabajo	44
Tabla 04	Prueba Chi Cuadrado: Satisfacción Laboral y Desempeño	45

INDICE DE FIGURAS

		Pág.
Tabla 01	Nivel de satisfacción por el trabajo que realiza en la organización	42
Tabla 02	Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo	43
Tabla 03	Condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos) del puesto de trabajo	44

INDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo 01	Encuesta para determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas	58
Anexo 02	Tabla N° 05: ¿Cómo es el ambiente de su trabajo?	61
Anexo 03	Tabla N° 06: ¿Usted fomenta y/o desarrolla el trabajo en equipo?	62
Anexo 04	Tabla N° 07: Los jefes de oficina mantienen elevado nivel de motivación del personal	63
Anexo 05	Tabla N° 08: La organización otorga beneficios equitativos a los trabajadores	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, durante el año 2017. De diseño no experimental – transversal, de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional porque pretende determinar la relación directa/inversa entre variables, prospectivo. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores de la Gerencia Regional; se aplicó un instrumento de 33 preguntas; las variables de estudio fueron la satisfacción laboral y el desempeño con las cuales se realizó la prueba Chi Cuadrado para determinar su relación. Los resultados obtenidos fueron: el 2% de trabajadores tienen satisfacción laboral baja, el 53% satisfacción regular, el 42% satisfacción alta y el 3% satisfacción muy alta; el 50% de trabajadores indicó que su ambiente es muy confortable, el 42% indicó que es confortable, el 8% indicó que es incómodo; el valor obtenido con la prueba Chi Cuadrado fue $p = 0.016$. Se concluyó que la satisfacción laboral sí influye en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas. Recomendación: Desarrollar actividades de motivación y capacitaciones constantes que permitan incrementar la satisfacción de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, Desempeño laboral, Clima laboral

ABSTRACT

The present research work was carried out with the objective of determining the influence of job satisfaction on the performance of the workers of the Infrastructure Management of the Regional Government of Amazonas, during 2017. Of non-experimental design - transversal, of quantitative approach, of correlational type because it aims to determine the direct / inverse relationship between variables, prospective. The sample consisted of 60 workers of the Regional Management; an instrument of 33 questions was applied; The study variables were job satisfaction and the performance with which the Chi square test was performed to determine their relationship. The results obtained were: 2% of workers have low job satisfaction, 53% regular satisfaction, 42% high satisfaction and 3% very high satisfaction; 50% of workers indicated that their environment is very comfortable, 42% indicated that it is comfortable, 8% indicated that it is uncomfortable; the value obtained with the Chi square test was $p = 0.016$. It was concluded that job satisfaction does influence the performance of the workers of the Regional Infrastructure Management of the Regional Government of Amazonas. Recommendation: Develop motivation activities and constant training to increase the satisfaction of the employees of the Infrastructure Management.

Key words: Job satisfaction, Work performance, Labor climate

I. INTRODUCCIÓN

Toda actividad empresarial u organizacional se inicia y determina por las personas que la componen. Asimismo, las organizaciones están conformadas principalmente por máquinas, oficinas, computadores, equipos de automatización, y todos los demás elementos que utiliza; sin embargo, estos elementos son improductivos, debido a su incapacidad de generar valor por sí mismos, exceptuando el esfuerzo humano y dirección.

La búsqueda de la satisfacción laboral es una de las principales preocupaciones de multitud de empresas de todo el mundo, que ven en ello una forma de conseguir que su rendimiento aumente. La satisfacción laboral crea un compromiso del trabajador hacia la institución lo que incrementan sus niveles de productividad. (Oliveras, 2016)

Los seres humanos son los que diseñan y ordenan los equipos, son los que deciden dónde y cómo utilizar los computadores, y qué tecnología empleada se moderniza o no. Cada aspecto de las actividades de una empresa se determina por la competencia, la motivación y la eficacia general de su organización humana. De todas las tareas de la administración, la gestión del componente humano es la más importante, ya que todo lo demás depende de esta tarea.

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de redactar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requieren también tener trato con los compañeros y los jefes; obedecer las reglas y las costumbres de la organización: cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales, etc. (Robbins, 2000)

Para el Banco Interamericano de Desarrollo la gestión pública es considerada como un área prioritaria de acción para el desarrollo de los países de manera sostenible y equitativa, la cual depende de la calidad y eficiencia de las políticas diseñadas y la manera en que estas son implementadas. En ocasiones las estrategias y políticas bien concebidas fallan en alcanzar sus objetivos por deficiencias en el aparato administrativo del Estado. (Guzman, 2011)

La modernización del Estado es un proceso continuo, la combinación que se da entre los recursos económicos y materiales que se ponen a su disposición, los cuales son mediados por una red de profesionales y servidores públicos para lograr los objetivos. A ello debemos agregar los continuos avances tecnológicos que, en la medida que se adoptan de manera creativa y con objetivos claros, contribuyen a satisfacer las demandas de la población facilitando su relación. Por último, no podemos desconocer que el Estado, mediante su accionar permite el desarrollo de las personas, contribuyendo o limitando el despliegue de sus capacidades. (Guzman, 2011)

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de Instituciones Públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución. (Vega, 2008)

El fin de una institución pública radica en que sus actores son los responsables de optimizar de manera eficaz el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de manera eficiente; asimismo se debe realizar una rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública.

En el contexto actual de gobernabilidad democrática y las relaciones emergentes entre Estado, mercado y sociedad civil, se impone la necesidad de adecuar la administración del Estado a las nuevas exigencias planteadas por los objetivos principales de democratización del aparato estatal y su descentralización, que a su vez debían acompañar a las reformas impulsadas en el ámbito de la justicia, de la democratización regional y a diversas reformas sociales.

La satisfacción con el trabajo tiene múltiples consecuencias para el trabajador, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

La evaluación del desempeño en la gestión pública está en el centro de las preocupaciones; la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son fundamentos de los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. (Cepal, 2005).

Básicamente, los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión. Los indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya en la toma de decisiones sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto institucional sobre criterios más racionales.

En las instituciones públicas el desempeño del trabajador es vital para establecer una interacción más fluida y comunicativa entre Estado y el público usuario o la población en general acerca de sus acciones, compromisos, logros y otras actividades; buscando, además, enriquecer la comunicación pública y el público usuario, pero, sobre todo, de contribuir con la responsabilidad social hacia el cumplimiento de los fines y competencias esenciales del Estado.

La actual cultura organizacional presente en las administraciones públicas, dificulta transitar hacia una gestión más comprometida por los resultados y posicionar el tema de la evaluación de la gestión como eje central de las preocupaciones gubernamentales. Debilidad de los sistemas de servicio civil que limita la delegación de facultades y alcanzar mayores niveles de responsabilidad de los directivos públicos.

El gobierno de la Región Amazonas, no es ajeno a estos temas relacionados con la cultura organizacional y por ende se debe adecuar a los cambios que plantea el sistema para tal fin. La actual gestión lleva una administración tradicional, en la que los colaboradores no se sienten identificados ni comprometidos con la institución lo que obstaculiza alcanzar los objetivos planteados.

II. OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, durante el año 2016.

Objetivos específicos

- Medir el nivel de satisfacción laboral en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas.
- Determinar los factores más importantes para la satisfacción laboral, según el trabajador.
- Establecer algunos indicadores de desempeño laboral.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Internacional

Valencia (2014) Ecuador: En su trabajo de investigación, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al desempeño laboral de los trabajadores, de Ecu – American S.A., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus empleados, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. La investigación efectuada es de carácter descriptiva, la población en estudio estuvo conformada en sus totalidades por noventa y seis (96) empleados, a los que se les administró una encuesta de escala valorativa tipo Likert de cuarenta y un (41) ítems, ésta permitió tener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que inciden en el desempeño de los empleados. La interpretación de los resultados se basó en el estudio de nueve (9) dimensiones las cuales se enfocaron a la naturaleza del trabajo, respeto y consideración hacia los empleados, la comunicación y relación entre los compañeros de trabajo, supervisión, desarrollo y entrenamiento al personal, la satisfacción general de los empleados, los beneficios sociales, y la evaluación de las condiciones para el desempeño de los empleados. Resultados: el 49.7% de los trabajadores tienen una satisfacción laboral alta; sobre si se tiene información sobre el desempeño de los empleados el 31% está en total desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 23% está de acuerdo y el 19% está en total acuerdo. Conclusión: A través del método del chi cuadrado se comprobó que la satisfacción laboral influye en el desempeño de los empleados de los Laboratorios Ecu-American, ya que se determinó que la insatisfacción de los empleados incide en su rendimiento, generando un bajo desempeño debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa. Recomendación: Es importante implementar programas de motivación para mejorar la satisfacción laboral, ya que es de vital importancia, porque permite mantener un personal motivado, ayudando a fomentar la integración y el trabajo en equipo, lo que contribuye al adecuado desempeño laboral.

Fuentes (2012) Guatemala: Realizo una investigación cuyo objetivo fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. El estudio fue descriptivo, las variables de estudio fueron la satisfacción laboral y la productividad; la muestra estuvo constituida por 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, se utilizaron dos cuestionarios uno para medir la satisfacción laboral y otro para medir la productividad, el procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación. Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador. Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

Chiang (2010) Chile, en su tesis titulada “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail”, en la Universidad de Bío Bío, Chillán Chile, 2010; cuyo objetivo fue analizar las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de Retail; de tipo descriptivo con una muestra conformada por 53 trabajadores; para lograr el objetivo se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, información sobre el conocimiento del proceso de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción laboral elaborada por Chiang et al. (2008); la fiabilidad de las escalas de satisfacción laboral es adecuada con la excepción de la escala “Satisfacción con la relación subordinado-supervisor”. Para el análisis de la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada. Del total de los trabajadores; 55% son hombres y un 45% son mujeres, con una edad promedio de 32 años, 7 años de antigüedad en la empresa y 5 años de antigüedad en las unidades; los resultados que en la variable de satisfacción laboral se presenta un nivel alto (promedio de 4 sobre 5); se concluye que las correlaciones entre ambas variables nos indican que los trabajadores a medida

que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con la oportunidades de desarrollo disminuye, esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos por la jefatura. Igualmente, a medida que los funcionarios aumentan la satisfacción con el reconocimiento en cuanto a su rendimiento, su orientación al logro disminuirá, porque se sienten conformes con lograr sólo los objetivos y metas propuestos por la jefatura.

Nivel Nacional

Manosalva (2015) Trujillo – Perú: Realizo un trabajo de investigación; cuyo objetivo determinar si la satisfacción laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa JN COMERCIALIZACIONES Y DISTRIBUCIONES SAC. Como material de estudio se determinó una población de 28 trabajadores que laboran en la empresa, se utilizó el diseño descriptivo transaccional de una sola casilla; como instrumento de recolección de investigación se diseñó dos encuestas una para medir la satisfacción laboral y la otra el desempeño de los trabajadores. Resultados: el 50% de los trabajadores considera tener una satisfacción mala en su trabajo, el otro 39% la considera regular y el 11% buena; el 54% de los trabajadores tienen un ml desempeño laboral; el 29% tiene un desempeño regular y los otros 8% tienen un buen desempeño; la prueba chi cuadrado demuestra que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con el desempeño de los trabajadores. Conclusión: La satisfacción Laboral influye en el desempeño de los trabajadores. Recomendación: Realizar una evolución trimestral de a satisfacción laboral y el desempeño de cada trabajador para evaluar si se ha logrado alcanzar las metas esperadas.

Martinez (2014) Trujillo: Realizo un estudio cuyo objetivo principal fue es evaluar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo (satt) en el año 2013” Para tales efectos se tuvo como unidad de análisis el área de operaciones de la institución con la participación de una muestra de cuarenta y dos trabajadores, utilizándose como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación y la encuesta, para cuyos

efectos se elaboró la guía de observación y el cuestionario que fueron aplicados a los colaboradores del SATT. Como principales resultados se obtuvo que del total de los trabajadores un 57% señala que le gusta el trabajo que realiza, así como un 55% indica que el trabajo que ejecuta corresponde a la profesión en la cual se graduó; un 45% de los trabajadores indicó que con los sueldos que ganan no satisfacen sus necesidades básicas, también es importante resaltar que un 41% señala que no se reconoce los logros alcanzados. Conclusión: La satisfacción del personal del área de operaciones es bajo en la mayoría de los aspectos observados; la actual situación de la satisfacción laboral influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo en el año 2013. Recomendación: Ante la imposibilidad de mejorar a corto plazo las retribuciones salariales, debería contemplarse el otorgamiento de bonos e incentivos a la producción que motiva una mayor identificación.

Matos (2012) Huancayo: Desarrollo una investigación cuyo objetivo principal fue determinar la influencia de la Satisfacción Laboral en el desempeño de los trabajadores de la Institución Educativa “Alfonso Ugarte” del Anexo de Huari - Huancán. El tipo de estudio fue descriptivo – correlacional; el método utilizado fue la básica científica; la muestra estuvo conformada por 22 trabajadores que incluye docentes y administrativos y como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario. Resultados; Sobre la importancia de su trabajo que realiza El 59% de trabajadores encuestados han respondido que están muy de acuerdo, un 40.9% están de acuerdo lo que constituye que los trabajadores están de acuerdo con el trabajo que realizan; el 40% de trabajadores encuestados respondieron que están de acuerdo con el optimismo en su trabajo, el 50% están de acuerdo y un 4.5% están muy en desacuerdo al realizar su trabajo en la I.E; el 68% de trabajadores encuestados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan. Se concluyó que la satisfacción laboral es favorable; ya que en la institución el trabajo puede desarrollarse con cierta libertad e independencia, desarrollando sus habilidades, capacidades, conocimientos, profesionalismo y creatividad que la misma influyen significativamente en el desempeño laboral; consecuentemente se explica que a mayor satisfacción laboral alto nivel de desempeño laboral. Recomendación: Identificar las características de una buena

satisfacción laboral para seguir incrementando el nivel de la interrelación de los trabajadores dentro de la Institución, a fin de seguir mejorando el clima institucional.

Nivel Local

No se encuentran investigaciones relacionadas a la presente investigación.

3.2. Base teórica

A. Satisfacción laboral

Desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60.

A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Locke (1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Los autores Werther & Davis (1982) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo.

Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

Garmendia & Parra Luna (1993) añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea. (Chiang, 2010)

Características personales relacionadas con la satisfacción laboral

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal. (García, 2012)

- **El Sexo:** Según Morse (1953) se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las

respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

- **La Inteligencia:** El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.
- **Adaptación personal:** No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

Factores que favorecen la satisfacción laboral

Ahora que ya sabemos que podemos conseguir que nuestros trabajadores sean más productivos mejorando su grado de satisfacción laboral, veamos cómo podemos conseguirlo.

- Cada puesto debe estar ocupado por la persona adecuada. ¿Te imaginas a una persona tímida encargándose de la recepción de tu empresa? Seguramente no se sienta muy a gusto atendiendo diariamente a todas las personas que entran por la puerta, ¿verdad?
- En la empresa debe haber un buen clima laboral. A nadie le gusta trabajar en un sitio en el que haya tensiones y conflictos o falta de compañerismo.
- Flexibilidad de horarios que permita una conciliación de la vida laboral y familiar. Esta es una de las medidas que más valoran los trabajadores.
- Retribuciones económicas justas, acordes con el puesto y la valía de cada profesional.
- Reconocimiento del trabajo realizado. A todo el mundo le gusta que valoren su trabajo de una manera positiva, eso hace que el trabajador se sienta útil y orgulloso de lo que hace.
- Planes de formación. Esto permite a los trabajadores seguir aprendiendo y no estancarse. Adquirirán nuevas competencias que le harán mejor profesional y aumentarán su motivación.
- Los jefes. La figura del líder es muy importante de cara al bienestar de una persona en su puesto de trabajo. A cuánta gente le has preguntado que qué tal está en su trabajo, y su respuesta es: Odio a mi jefe.
- El lugar de trabajo. A todos nos gustan los espacios bien acondicionados, limpios, que cumplan con las normativas de seguridad laboral. ¿Te gustaría trabajar ocho horas diarias en un sótano? O ¿estar en una oficina a cuarenta grados y sin aire acondicionado?
- Motivación de los trabajadores. Los trabajadores motivados son trabajadores que están a gusto con lo que hacen.

Factores de insatisfacción

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se siente involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia. (Eden, 2016)

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

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador.

Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

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

familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

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

Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. (Hannoun, 2011)

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Dimensiones de la satisfacción en el trabajo

- **Reto del trabajo.** Uno de los aspectos que debe analizar el cuestionario de satisfacción en el trabajo son las propias características de la actividad laboral, entre las que se encuentran la percepción del profesional en torno a la variedad de habilidades que desarrolla, la

identificación y significado de las tareas, retroalimentación y autonomía. (Alvarez, 2015)

- **Sistema de recompensas justas.** La compensación salarial y el sistema de promociones también afectan a la felicidad del personal, por lo que el cuestionario de satisfacción en el trabajo también debe incluir cuestiones sobre la suficiencia y adecuación de la remuneración, coherencia de los salarios y equidad entre los diferentes profesionales.
- **Condiciones favorables de trabajo.** El ambiente laboral es otro de los detonantes del bienestar laboral. Por ello, aspectos como la seguridad o higiene de las instalaciones, estado y adecuación de los recursos materiales o estética del entorno también deben ocupar un espacio en el cuestionario de satisfacción en el trabajo.
- **Colegas que brinden apoyo.** El trabajo en equipo y las relaciones horizontales y verticales en la compañía son otro de los elementos que pueden aumentar o disminuir la satisfacción laboral. Cuál es el grado de cohesión de los grupos, cómo se desarrolla el vínculo con los superiores o cuál es la percepción sobre el clima laboral son también puntos clave de la encuesta.
- **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.** Cuanto más adaptado esté el puesto a su ocupante, mayor satisfacción tendrá este. ¿De qué depende? El horario, las condiciones laborales, la conciliación familiar, los servicios o incentivos, las opciones de formación o de desarrollo social son factores que afectan a este bienestar y deben recogerse en el cuestionario de satisfacción en el trabajo.

El grado de satisfacción. La gente necesita estar satisfecha con su trabajo y verse satisfecha en sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización y la de identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a proporcionar la motivación

necesaria para que los empleados se permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

El reto de la motivación

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione". La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos: 1) los actos reflejos, por ejemplo, un estornudo o un parpadeo y 2) las costumbres adquiridas, por ejemplo, cepillarse los dientes o la forma de escribir. (Stoner, 1996)

La motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" (p. 419), esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo, para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo. (Garcia, 2012)

Tipos de motivación

- **Motivación por logro:** "La motivación por logro es como la necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los proyectos".
- **Motivación social:** "Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana"; los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro

entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.

- **Motivación por competencia:** "La motivación es el producto de la ambición", mientras una persona espera más el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer siempre sobresalir ser mejor que los demás tomando en cuenta en el medio que se maneje.
- **Motivación por afiliación:** El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres; la "Motivación por afiliación es: la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales", es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse.
- **Motivación por autorrealización:** "La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial". Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.
- **Motivación por poder:** "La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones". Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. "Estar en posición de autoridad respecto a otros". Esto nos hace sentir importantes y nos sube el ego, así como nos da la comodidad de hacer que otros hagan lo que tendríamos que hacer nosotros.

B. Desempeño Laboral

Los autores Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Los autores Gibson et al. (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo-beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de

las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Principios fundamentales de la evaluación del desempeño laboral

La medición por parte de los departamentos de Recursos Humanos del desempeño laboral debe estar basada en una serie de principios fundamentales. En primer lugar, esta evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización. En segundo lugar, los parámetros de medición han de tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado al que se pretende evaluar. (Group, 2017)

Un tercer principio de la evaluación del desempeño es el establecimiento de la finalidad de dicho estudio: para qué estamos realizando la medición. Obviamente, esta herramienta está sujeta a un fin concreto, que es propiciar el aumento del rendimiento de los miembros de la organización. Como tercer principio, el proceso requiere que el empleado esté de acuerdo con el mismo y comprenda de manera clara los fines que se pretenden alcanzar con la evaluación. Finalmente, y como quinto principio de la evaluación del desempeño, la figura del supervisor o encargado del análisis debe ser clave a la hora de aportar ideas y propuestas para mejorar el desempeño. De nada sirve una evaluación de estas características si finalmente las propuestas no se llevan a cabo.

Evaluación del desempeño

- **Evaluación informal**

Se entenderá que el término evaluación informal del desempeño significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La evaluación informal se puede hacer día tras día. El

gerente comenta, de manera espontánea, si un trabajo particular estuvo bien o mal ejecutado o el empleado se detiene en la oficina del gerente para averiguar cómo se recibió un trabajo en particular. Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces. Los empleados de la organización deben percibir la evaluación informal, no sólo como una situación casual, sino como una actividad importante, una parte integral de la cultura de la organización. (Stoner, 1996)

- **Evaluación formal sistemática**

La evaluación formal sistemática suele ser semestral o anual. La evaluación formal tiene cuatro objetivos básicos: 1) permitir que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente; 2) identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos; 3) localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación, y 4) identificar a los candidatos para ascensos.

Es importante que los gerentes señalen la diferencia entre el desempeño actual y la posibilidad de ascensos (desempeño potencial) de los empleados. Los gerentes de muchas organizaciones no señalan esta diferencia porque presuponen que una persona que tiene la capacidad y las habilidades para actuar bien en un trabajo, automáticamente actuará bien en otro puesto o con mayor responsabilidad. Ésta es la razón que explica por qué las personas, con frecuencia, son ascendidas a puestos en los que no pueden tener un desempeño adecuado.

El modelo de las cuatro "c" para evaluar a los recursos humanos

Los investigadores de Harvard, para evaluar la eficacia del proceso de la ARH en la organización, han propuesto el modelo de "las cuatro C": competencia, compromiso, congruencia y costos efectivos. En la siguiente lista se presentan algunos ejemplos de preguntas relativas a cada una de las cuatro C, así como algunos métodos para medirlas.

- a. **Competencia.** ¿Qué tan competentes son los empleados en su trabajo? ¿Necesitan mayor capacitación? Las evaluaciones del desempeño efectuadas por los gerentes pueden ayudar a la empresa a determinar los talentos que tiene a su disposición. ¿En qué medida atraen, retienen y desarrollan a los empleados las políticas de ARH con las habilidades y los conocimientos que se necesitan ahora y en el futuro?
- b. **Compromiso.** ¿Qué tan comprometidos están los empleados con su trabajo y su organización? Se pueden realizar encuestas, por medio de entrevistas y cuestionarios, para averiguar las respuestas a esta pregunta. Además, se puede obtener información de los archivos personales en cuanto a la separación voluntaria, el ausentismo y las quejas. ¿En qué medida fortalecen las políticas de la ARH el compromiso de los empleados con su trabajo y organización?
- c. **Congruencia.** ¿Existe congruencia o acuerdo entre la filosofía y las metas básicas de la compañía y sus empleados? ¿Existe confianza y propósito común entre los gerentes y los empleados? La incongruencia se puede detectar mediante la frecuencia de huelgas, conflictos y querellas entre gerentes y subordinados. Cuando existe poca congruencia también hay poca confianza y propósito común, y la tensión, así como la presión entre empleados y gerentes puede aumentar. ¿Qué niveles de congruencia entre gerentes y empleados refuerzan o retienen las políticas y las prácticas de la ARH?
- d. **Costos efectivos.** ¿Son las políticas de la ARH efectivas en cuanto a costos, en términos de salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas y factores similares?

Cuatro formas de evaluación del desempeño laboral

En la gestión de los Recursos Humanos, la evaluación del desempeño laboral es clave a la hora de mejorar su rendimiento y conseguir mejores resultados. No sólo eso, una buena evaluación del rendimiento es necesario a la hora de identificar y clasificar el perfil de cada trabajador. (Edenred, 2014)

Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a tus empleados, deberás fijarte en estas 4 áreas de desempeño:

- **Su productividad y calidad del trabajo.**

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces.

Eso sí, nunca debemos poner en riesgo la calidad de lo que produce una empresa a favor de la cantidad de trabajo que hace. No debemos olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. Medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector en el que nos movamos, así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

- **Su eficiencia**

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas.

- **La formación adquirida**

Todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

Las posibilidades de fomentar la formación de los empleados son enormes. La clave está en seleccionar en qué áreas formativas necesitamos reforzar la empresa y qué empleados son susceptibles de recibir esa formación.

- **Los objetivos conseguidos**

Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos: Qué se espera de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Al final, la clave está en encontrar una forma justa y realista tanto para la empresa como para el empleado de medir la productividad de la compañía.

Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores debe ser una de nuestras prioridades. Día tras día, debemos identificar, observar, y analizar todos los factores que pueden influir en la mejora del desempeño. Una vez hecho esto, es necesario llevar a cabo las mejoras correspondientes con un plan adecuado que busque el máximo beneficio para la productividad de la empresa.

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral, como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo establecido. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación que estos tengan. Cuanto mejor sea la motivación, mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestro nivel de productividad.

Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral la motivación

Mejorarlo en función del progreso del trabajador contribuirá de una manera tremenda en la motivación del empleado. Por otra parte, el trabajador ha de contar con su propia motivación intrínseca, aquella que le

haga levantarse cada día para ir a trabajar y dar lo mejor de sí mismo.
(WorkMeter, 2012)

- **La adecuación al ambiente de trabajo**

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo. La adecuación suele ser un punto al que no se da demasiada importancia, muchas empresas no se preocupan en absoluto del ambiente que hay en los trabajadores, sin ser consciente de que un mal ambiente significa malos resultados.

- **Establecer objetivos**

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables. Estos dan un motivo, una razón para que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos. Sin objetivos, es probable que se trabaje bien, pero no habrá ritmo ni rumbo establecido, y poco a poco la productividad se irá deteriorando. Es mucho mejor tener objetivos, aunque sean tediosos, que no tener ninguno. En este caso, el día a día se volverá excesivamente monótono y aburrido, lo que contribuirá a crear poco a poco un clima de trabajo poco productivo.

- **El reconocimiento del trabajo realizado**

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, al primer error que se comete, el jefe aparece de inmediato

para señalarlo y pedir que lo arreglemos cuanto antes. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, ya que aunque seamos profesionales, también somos personas. Si el único feedback que recibimos es negativo, nuestra actitud podrá verse mermada. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. Es una inversión muy sencilla que devolverá grandes beneficios.

- **La participación del empleado**

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. Es importante tener en cuenta este factor, sobre todo con los trabajadores recién llegados. Es probable que, al principio, cuando acaben de llegar, no participen demasiado, pero hay que facilitarles la entrada en los debates de trabajo del día a día. Debemos procurar que la condición de "el nuevo" o "la nueva" vaya evaporándose poco a poco, animando a los recién llegados a participar, pero dándoles un margen de tiempo para adaptarse.

- **La formación y desarrollo profesional**

Un trabajador que aprende cada día es un trabajador motivado y, por tanto, un trabajador con un gran desempeño laboral. Piénsalo: si tu día a día es siempre igual, haces siempre lo mismo, y prácticamente no aprendes nada, tu energía desaparecerá fácilmente. Es pura naturaleza humana. Necesitamos sentir que nos nutrimos de nuevos conocimientos, de nuevas capacidades, y que cada día somos mejores. Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

C. Aspectos importantes para la satisfacción laboral

a. Clima Organizacional

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Koys y DeCottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y de múltiples; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Actualmente existe debate sobre dos tipos de climas, el psicológico y el organizacional, el primero estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Esto significa que pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a la percepción de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Johnson, 1976).

Es importante precisar que el clima organizacional alude tanto al ambiente propio de cada organización como al conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores en relación a dicho entorno (Fernández, 2004; Martínez & Ramírez, 2010). Varios investigadores coinciden en señalar que el clima laboral está compuesto por los siguientes rubros: ambiente físico; características estructurales (estilos de dirección, tamaño de la organización); ambiente social (compañerismo, conflictos); características personales (actitudes, motivaciones) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación). De acuerdo a ello, el

concepto de clima laboral ha sido calificado como producto de la interacción entre las características de los empleados y las particularidades de la organización (Salazar et al., 2009).

Tipos de clima laboral

Autoritario - sistema I

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista - sistema II

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo - sistema III

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo - sistema IV

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el

establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Procesos que intervienen en el clima laboral

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar

b. Cultura organizacional

Llamada atmósfera organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas

dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional. (Mayor, 2009)

Todo grupo social necesita resolver dos problemas principales: la convivencia de sus integrantes y la adaptación al mundo exterior. Ésta comprende las relaciones con otros grupos y la supervivencia. Una forma de entender cómo resuelven los grupos esos problemas es el análisis de la cultura, o conjunto de experiencias, conocimientos y valores que se desarrollan y se transmiten a los nuevos integrantes.

De acuerdo con una conocida definición de Edgar Schein, la cultura es:

- *Un conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna. Esas premisas funcionan lo suficientemente bien como para que se consideren válidas y puedan enseñarse a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación externa e integración interna. (Schein, 1967)*

Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional define la forma en que los integrantes de la organización deben interactuar entre sí y con el mundo externo. La cultura estandariza el modo en que tienen que resolver estos dos aspectos y reduce la incertidumbre. En el día a día, las personas saben que basta seguir las reglas dictadas por la cultura para no equivocarse. A continuación, se analizan las formas en que la cultura ayuda a los empleados a resolver los problemas de convivencia interna y de relaciones con el mundo exterior. (Amaru, 2009)

- **Convivencia interna**

Una de las principales funciones de la cultura es regular las relaciones entre los miembros de la organización: cómo deben interactuar, qué

trato darse y cómo resolver conflictos. Esos y muchos otros comportamientos se desarrollan mediante la convivencia diaria y pasan a formar parte de la cultura.

La cultura también define las recompensas y castigos y establece el rango de tolerancia para lidiar con el error que cometa una persona. Algunas organizaciones son tolerantes con el error y lo interpretan como parte del proceso de aprendizaje. Otras son intolerantes y castigan cualquier desvío.

- **Reglas de conducta en las relaciones con el mundo exterior**

La segunda función importante que la cultura desempeña es regular las relaciones con otros grupos y con el ambiente en general: la forma en que debe enfrentarse al mundo externo y en que debe tratarse a los miembros de otros grupos. El mundo externo existe dentro de las propias organizaciones: para cada grupo, son los otros grupos.

En relación con ese mundo exterior se desarrollan hábitos y actitudes. Por ejemplo, el grado de confianza o desconfianza respecto de los integrantes de otras organizaciones, el trato amistoso u hostil que se da a los inmigrantes, o la rivalidad entre barrios o ciudades, son componentes de la cultura de las organizaciones y sociedades.

Componentes de la cultura organizacional

El análisis de la cultura organizacional es una tarea compleja, pues no todos sus componentes son observables. Para entenderla mejor es necesario distinguir los componentes que se pueden observar directamente de aquellos que requieren un análisis profundo.

Los componentes que se sitúan en el nivel más alto son los que se pueden observar directamente: los artefactos, el lenguaje, las historias y los comportamientos habituales. Los componentes que se ubican en los niveles más profundos (valores y premisas) no se revelan con la observación directa y son más difíciles de analizar. (Amaru, 2009)

- **Artefactos**

Los componentes más visibles de una cultura organizacional son sus artefactos. Éstos comprenden la arquitectura, los vehículos, la ropa y los productos que las personas utilizan.

Tanto en las oficinas como en las fábricas e instalaciones de prestación de servicios, los hábitos y las actitudes respecto de la organización, la limpieza, estética, calidad y otros aspectos se revelan en la forma en que se utiliza el espacio.

La primera impresión que un visitante o nuevo empleado percibe es la que producen estos componentes más visibles de la cultura de la organización. Dichos componentes también ofrecen a los recién llegados algunas indicaciones sobre cómo comportarse. Al igual que otros aspectos visibles de la cultura organizacional, atrás de los artefactos se encuentran los hábitos, las actitudes y los valores, cuya comprensión requiere más tiempo.

- **Tecnología**

Las organizaciones (y todos los tipos de grupos sociales) transforman el conocimiento y la experiencia en recursos, productos y servicios, desde la elaboración de pan hasta la exploración del código genético humano. La tecnología es el conjunto de conocimientos que las personas y las organizaciones utilizan para resolver problemas.

- **Símbolos**

Los símbolos comprenden comportamientos y objetos que transmiten mensajes y significados dentro de una cultura organizacional. Son elementos como ceremonias, rituales, imágenes, hábitos y lenguaje.

En ciertas empresas ese componente de la cultura es de gran importancia, porque refuerza los valores organizacionales y el sentido de identidad colectiva. Toda firma tiene símbolos, pero en algunas éstos son muy sólidos. Además de los tribunales, la policía militar, las iglesias de diversas creencias y las universidades antiguas son

ejemplos de organizaciones cuyos símbolos intentan crear una drástica impresión tanto entre sus integrantes como en el público externo.

- **Valores**

Los valores son la parte más íntima de la cultura organizacional. Comprenden creencias, prejuicios, ideología y todas las actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo. Algunos autores distinguen los valores declarados (o discurso oficial) de los valores reales, que son los que guían el comportamiento de las personas en la organización.

Factores de la cultura organizacional

Diseño del trabajo

Clara definición del puesto de trabajo y la participación del trabajador en las tareas relativas al mismo. Dentro de esta dimensión, se tiene facetas como: autonomía de trabajo, opinión, participación, diseño de trabajo, entre otros.

Realización personal

Esta dimensión viene relacionada con el ajuste persona-trabajo, es decir, cómo se adecuan las cualidades de la persona con las características del trabajo, además de la percepción que el individuo tiene de cómo el trabajo es un medio adecuado para su desarrollo.

En esta parte, se encuentran las facetas: motivación, adecuación del trabajo a la persona, sentir que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades y metas, entre otras.

Oportunidades de desarrollo futuro

Posibilidades que el trabajo ofrece para desarrollar las propias competencias personales: desarrollo de nuevas habilidades, desarrollo de conocimientos ya obtenidos, actualización permanente.

Relaciones sociales y tiempo libre

Relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales. En esta dimensión, se pueden ver las facetas: tiempo con la familia, buenas relaciones con compañeros y horario flexible.

Reconocimiento del propio desempeño laboral

Reconocimiento de los colegas, clientes y supervisores respecto del desempeño del empleado. Las facetas de esta dimensión son: reconocimiento de los compañeros, tener superiores competentes y justos, y sentir que el rendimiento laboral es adecuado a las posibilidades del mismo trabajador.

Valoración social del trabajo

Valoración que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado. Las facetas implicadas son: desarrollar un trabajo, de tal manera que la familia se sienta orgulloso, sentir que se está realizando algo valioso y status social por el trabajo que realiza.

Recompensas extrínsecas

Todo lo concerniente a prestaciones económicas y seguridad social proporcionada por el trabajo. Las facetas son: buen salario, buena seguridad social y contar con una buena seguridad e higiene en el trabajo. Oportunidades de promoción, posibilidades de promoción justa sobre la base de los méritos personales. Las facetas aquí involucradas son: posibilidad de avanzar rápida y justamente, promoción en base a propio rendimiento y al esfuerzo, tener supervisores competentes y justos.

c. Condiciones laborales

Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos. (Castillo & Prieto, 1990)

El desarrollo del trabajo está influido por tres grupos de condiciones (Chiavenato, 1999):

a. Condiciones ambientales

Se refieren a las condiciones físicas en las que el trabajador desempeña sus funciones y las comodidades que este tenga para llevarlas a cabo.

▪ **Iluminación**

La iluminación es fundamental para que cualquier persona pueda desarrollar sus actividades; sin embargo esta condición no hace referencia sólo a la iluminación general sino a la cantidad de iluminación que existe en el lugar, ya que en caso de existir una iluminación deficiente esta podría provocar fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, así mismo se considera que es causante de una deficiente calidad de trabajo y es responsable de muchos accidentes; por tanto todo lugar de trabajo debe encontrarse un buen sistema de iluminación.

▪ **Ruido**

El ruido es considerado un sonido inarticulado, por lo general desagradable (RAE, 2006); en el medio ambiente se define como todo lo molesto para el oído. El sonido tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad.

La frecuencia es el número de veces que se repite un proceso periódico por unidad de tiempo, esta se mide por ciclos por segundo. La intensidad del sonido se mide por decibelios y es la magnitud física que expresa la mayor o menor amplitud de las ondas sonoras.

En investigaciones realizadas se ha podido evidenciar que el ruido no es indicador directo de un bajo desempeño laboral; sin embargo, la exposición constante a este provoca daños en la salud del trabajador y principalmente sobre su audición. Cuanto mayor sea la exposición al ruido, mayor será el grado de pérdida de la audición. Se conoce que el nivel máximo de intensidad de ruido

permitido legalmente en el ambiente de trabajo es de 85 decibelios; por encima de esta cifra el ambiente se considera insalubre.

b. Condiciones de tiempo

Se refieren a la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc. que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente. Se debe aclarar que jornada y horario de trabajo no son lo mismo; siendo la jornada el número de horas que el trabajador debe prestar servicio y horario de trabajo como la hora de entrada y salida. .

c. Condiciones sociales

En las cuales intervienen la Organización informal, las cuales surgen de las relaciones sociales e interacciones espontáneas entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización; estas se forman a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no constan en el organigrama.

Según Chiavenato la calidad de vida laboral se refiere a la:

“Preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas” (Chiavenato, 1999))

Mejorando la calidad de vida en el trabajo no solamente se espera mejorar las condiciones de trabajo sino y sobre todo el aumento de la productividad del grupo de trabajo.

Dentro de las condiciones laborales tenemos agentes. Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar

3.3. Definición de términos básicos

- a. **Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral. (Robbins, 1998).
- b. **Desempeño laboral:** Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.
- c. **Clima laboral:** Según Robbins es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
- d. **Cultura organizacional:** Llamada atmósfera organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la

organización y que comparten sus miembros, se fundamenta en los valores, las creencias y los principios; además, crea el ambiente humano en que los servidores públicos creen en paradigmas y están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores del clima organizacional pueden ser modificados, por efecto del aprendizaje continuo, y generar una cultura organizacional a medida de la entidad, además se da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional. (Mayor, 2009)

3.4. Hipótesis

H0: La satisfacción laboral no influye en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas.

H1: La satisfacción laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas.

3.5. Variables

Variable independiente: Satisfacción laboral

Variable dependiente: Desempeño

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será no experimental – transversal; de enfoque cuantitativo; de tipo correlacional; según la planificación de la toma de datos será prospectiva; y según el número de variables de interés será de análisis estadístico simple de frecuencias (Sampieri, 1991).

No experimental porque la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables, solo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; de enfoque cuantitativo porque reúne datos por medio de entrevistas y observaciones, sin embargo lo codifican de tal manera que permiten hacerles un análisis estadístico. De tipo correlacional porque tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (Sampieri, 1991).

4.2. Población, muestra y muestreo

Universo:

Estará constituida por todos trabajadores administrativos que laboran en las diferentes gerencias y sub gerencias del Gobierno Regional de Amazonas ubicada en la ciudad de Chachapoyas.

Criterios de selección

- **Criterios de inclusión**

Trabajadores administrativos de la gerencia de infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, Chachapoyas.

- **Criterios de exclusión**

Trabajadores administrativos que no laboren en la gerencia de infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, Chachapoyas

Población:

Gracias a los criterios de selección la muestra estuvo constituida por 60 trabajadores administrativos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas.

Muestra:

La muestra estuvo constituida por los 60 trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas – Chachapoyas.

Muestreo:

Se utilizó el método no probabilístico intencional, porque se selecciona la muestra de acuerdo a las necesidades que requieran la realización de la investigación.

4.3. Métodos

Durante el proceso de investigación, se emplearán los siguientes métodos científicos (Méndez, 2011):

- **Método de observación:** Observar es advertir los hechos como se presentan, y conseguirlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.
- **Método inductivo:** La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes”.
- **Método Deductivo:** El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

4.4. Técnicas, instrumentos y procedimiento

Técnica de recolección

- **Análisis de Documentos:** Obtener información de hechos actuales del desempeño laboral.
- **Observación directa no participante:** Realizar un recorrido por los ambientes de los trabajadores a fin de tomar nota de sus labores.
- **La encuesta:** Aplicada a los trabajadores. Este método de investigación y recopilación de datos fue utilizado para obtener información del personal administrativo de la Gerencia Regional de Infraestructura sobre la satisfacción laboral y el desempeño laboral.
- **Fichaje:** Para levantar información sobre satisfacción y desempeño laboral.

Instrumento:

- **Cuestionario:** El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas (Méndez, 2011).
- **Análisis de contenido:** Se accedió a trabajos de investigación realizadas sobre Evaluación del desempeño.
 - **Instrumento:** guías de observación y fichas

4.5. Procedimiento

La preparación de la información comprende varios aspectos como la recopilación, clasificación, sistematización u ordenamiento, tabulado y presentación de la información referente a pregunta objeto de estudio; las técnicas que se utilizaron en dichos aspectos son manuales y electrónicas; en el segundo caso se utilizará una computadora, en la cual se le asignará carpetas, archivos y ventanas de acuerdo al orden lógico de la variable y que ello pueda facilitar su guardado, modificación y recuperación de los datos de información procesada, para su posterior análisis ya sea individual o en

conjunto, complementándose con la utilización del programa Excel para la elaboración de tablas y gráficos.

En general Se aplicarán los siguientes procedimientos:

- **Análisis documental.** Se aplicará para analizar la información obtenidos de las referencias bibliográficas como los resultados del trabajo de campo.
- **Indagación.** Se utilizará para determinar cuáles son las teorías más adecuadas para el trabajo a realizar. Así como para determinar cuáles son los indicadores y elementos más relevantes de cada una de las variables de la investigación
- **Conciliación de datos.** Se utilizará para comparar las teorías consultadas, respuestas de los encuestados, resultados obtenidos y otros aspectos.
- **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** Se utilizará para tabular la información obtenida de los autores; así como para analizar la información de los encuestados.
- **Comprensión de gráficos.** Se aplicará para interpretar la información que se presentará en gráficos.

4.6. Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos se empleará el programa SPSS versión 19, Microsoft Word 2013 y Excel 2013 y una serie de técnicas estadísticas (distribución de frecuencias, representaciones gráficas, tablas de contingencia, y gráficos agrupados). Se realiza un análisis estadístico descriptivo que permite obtener los datos básicos del estudio, a la vez que se obtendrán conclusiones muy relevantes que permiten definir la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas.

V. RESULTADOS

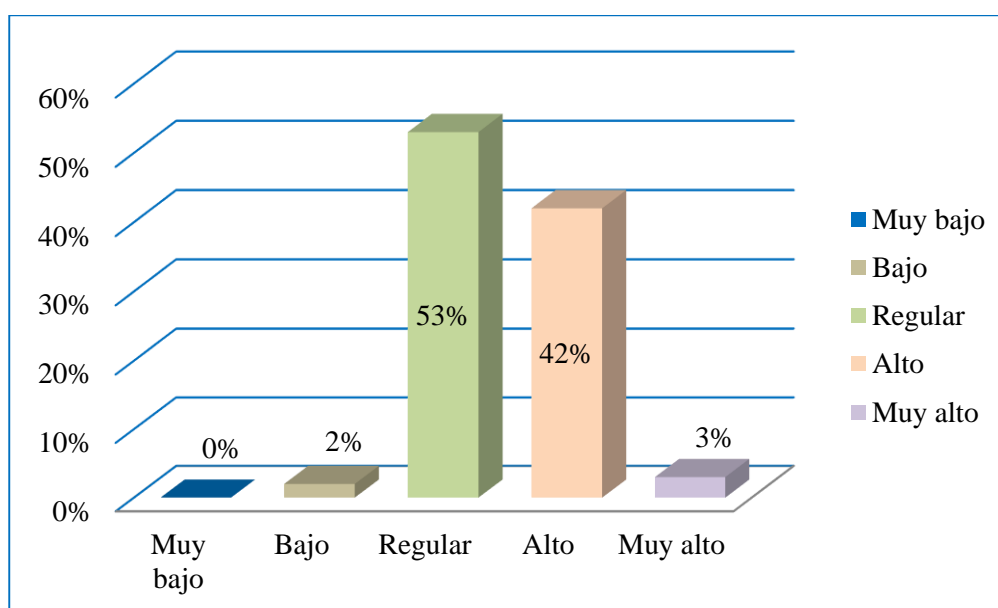
Después de haber aplicado el cuestionario sobre la satisfacción y desempeño laboral (as) a los 60 trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla N° 01: Nivel de satisfacción por el trabajo que realiza en la organización.

	fi	hi
Muy bajo	0	0%
Bajo	1	2%
Regular	32	53%
Alto	25	42%
Muy alto	2	3%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

Figura N° 01: Nivel de satisfacción por el trabajo que realiza en la organización.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

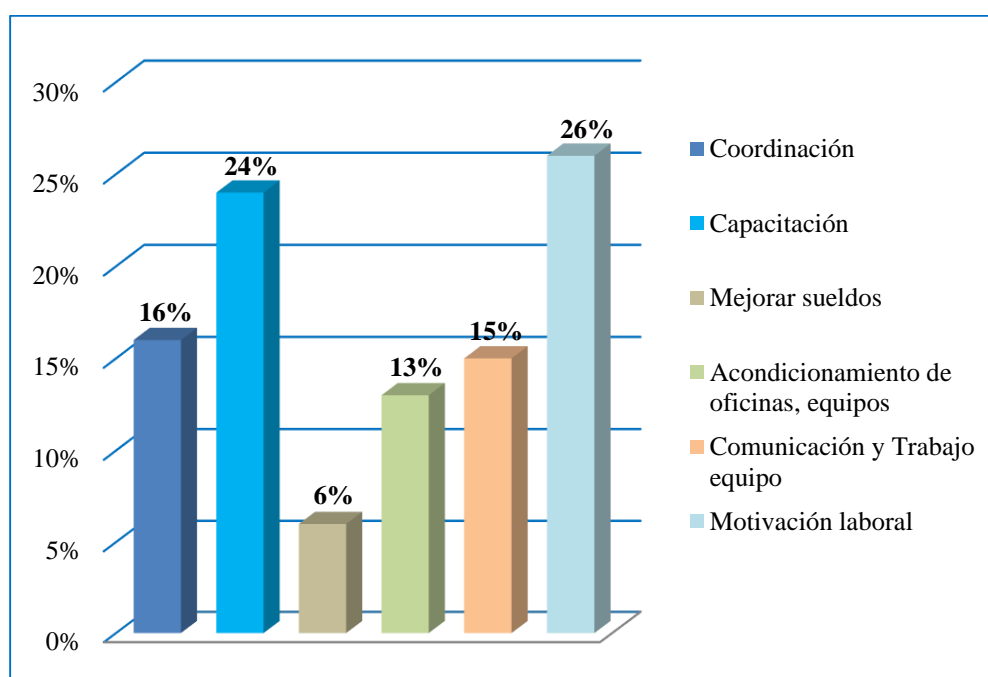
En la tabla y figura 01: Se observa que del 100% (60) trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura, según el nivel de satisfacción por el trabajo que realiza en la organización, el 2% de trabajadores tienen satisfacción baja, el 53% regular, el 42% alta y el 3% muy alta.

Tabla N° 02: Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo

	fi	hi
Coordinación	4	16%
Capacitación	9	24%
Mejorar sueldos	1	6%
Acondicionamiento de oficinas, equipos	6	13%
Comunicación y Trabajo equipo	2	15%
Motivación laboral	2	26%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

Figura N° 02: Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

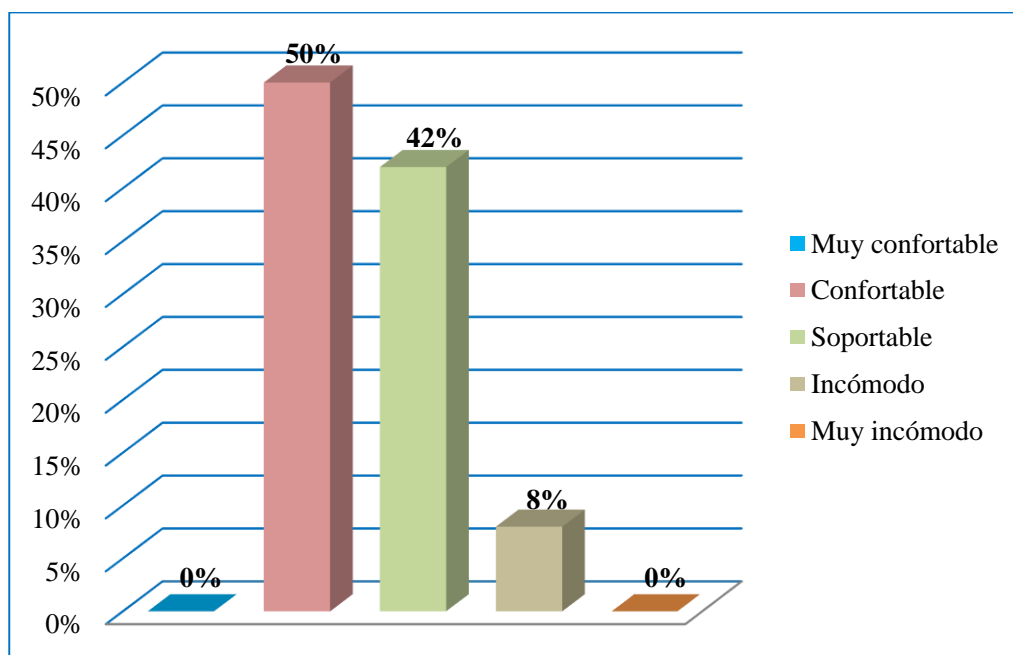
En la tabla y figura 02: Se observa que del 100% (60) trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura, según la interrogante Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo, el 16% de trabajadores indicó que a través de coordinación, el 24% realizar capacitaciones, el 6% mejorar sueldos, el 13% mejorar el acondicionamiento de oficinas y equipos, el 15% mejorar la comunicación y trabajo en equipo, y el 26% mejorar la motivación laboral.

Tabla N° 03: Condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos) del puesto de trabajo.

	fi	hi
Muy confortable	0	0%
Confortable	30	50%
Soportable	25	42%
Incómodo	5	8%
Muy incómodo	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

Figura N° 03: Condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos) del puesto de trabajo.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

En la tabla y figura 03: Se observa que del 100% (60) trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura, sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo, el 50% de trabajadores indicaron que es muy confortable, el 42% indicaron que es confortable, el 8% indicaron que es incómodo.

Tabla N° 04: Prueba Chi Cuadrado: Satisfacción Laboral y Desempeño

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.016	1	.000
Razón de verosimilitudes	.016	1	.000
N de casos válidos	60		

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

En la tabla 04: El valor de p (0.016) $<$ α (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables.

VI. DISCUSIÓN

En la tabla/figura 01: Según la investigación realizada se ha obtenido que del 100% (60) trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura, según el nivel de satisfacción por el trabajo que realiza en la organización, el 2% de trabajadores tienen satisfacción baja, el 53% regular, el 42% alta y el 3% muy alta; lo que manifiesta que el tema de satisfacción laboral dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura oscila entre el nivel regular y alto.

El estudio de Valencia (2012) Ecuador, obtuvo como resultado que el 47% de los trabajadores de los laboratorios Ecu-American tienen una satisfacción baja, el 43% una satisfacción regular, el 4% tiene una satisfacción alta y el 6% tiene una satisfacción muy alta. Lo que determina que en la empresa la mayoría de trabajadores tienen una satisfacción baja; este nivel de satisfacción puede ser el reflejo de malas relaciones interpersonales, bajo salario, falta de motivación y condiciones laborales inadecuadas.

Según estos resultados se determina que no guardan relación con la presente investigación, ya que, en la investigación realizada por Valencia la mayoría de trabajadores tiene un nivel de satisfacción laboral bajo, seguido por el nivel de satisfacción regular. En cambio, en la presente investigación se aprecia que la mayoría de los trabajadores tienen un nivel de satisfacción laboral regular, seguido por el nivel de satisfacción alta.

Un nivel de satisfacción laboral alto genera la participación activa de los trabajadores; asimismo permite integrar verdaderos equipos de trabajo, donde se deja de lado el papel del jefe y los subordinados para dar paso a el líder y los colaboradores. El recurso humano es el capital más importante de una institución, por ello trabajar con liderazgo influye positivamente en el ambiente laboral; pues facilita el desarrollo profesional y personal del colaborador.

En la investigación realizada por Fuentes (2012) Guatemala, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones

interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador.

Comparando estos resultados con la presente investigación, se encuentran divergencias; debido a que en la investigación de Fuentes la mayoría de encuestados tienen un nivel de satisfacción laboral alto, mientras que en este estudio la mayoría de trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura tienen un nivel de satisfacción laboral regular.

La información proporcionada por el autor Fuentes, nos revela la importancia de motivar a los trabajadores (a través del reconocimiento por su trabajo), mantener buenas relaciones interpersonales, propiciar condiciones laborales favorables y el alinear las políticas institucionales con el desarrollo social; estos factores logran que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con la institución.

Las instituciones deben crear las condiciones necesarias para que el colaborador se desarrolle tanto profesional como personalmente dentro de su ambiente laboral; y de esta manera llegar a influir en la formación de equipos integrados por personal comprometido, que aporten sinérgicamente sus capacidades y competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales planteados. Además, conseguir colaboradores que acepten responsablemente los retos que impone el entorno (rápida adaptación al cambio).

En la tabla/figura 02: De acuerdo a la investigación realizada se ha obtenido que del 100% (60) trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura, según la interrogante ¿Cómo se puede mejorar el ambiente de trabajo?, el 16% de trabajadores indico que, a través de coordinación, el 24% realizar capacitaciones, el 6% mejorar sueldos, el 13% mejorar el acondicionamiento de oficinas y equipos, el 15% mejorar la comunicación y trabajo en equipo, y el 26% mejorar la motivación laboral.

En el trabajo de investigación realizado por Martínez (2014) Trujillo, como principales resultados se obtuvo que del total de los trabajadores un 57% señala que le gusta el trabajo que realiza, así como un 55% indica que el trabajo que ejecuta corresponde a la profesión en la cual se graduó; un 45% de los trabajadores indicó que con los sueldos que ganan no satisfacen sus necesidades básicas,

también es importante resaltar que un 41% señala que no se reconoce los logros alcanzados.

Según estos resultados se determina que no existe relación con el presente estudio. En la investigación de Martínez, como factores importantes para la satisfacción laboral tenemos el agrado que sienten por el trabajo, y la relación entre su profesión y el cargo que ocupa, sin embargo, en este estudio los factores más relevantes son la motivación, las capacitaciones y la coordinación.

Lograr tener un alto nivel de satisfacción dentro de una institución implica una serie de factores tanto internos como externos, para lo cual se necesita una dinámica, creativa y activa participación conjunta de los líderes (jefes) y de los colaboradores; y así trabajar bajo estándares de eficacia y eficiencia que generen ventajas competitivas. La satisfacción consigue que el colaborador haga que los valores y objetivos institucionales se alcancen como si fueran propios.

Según Matos (2012) Huancayo, desarrollo un trabajo de investigación sobre la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño obteniendo los siguientes resultados: Sobre la importancia de su trabajo que realiza el 59% de trabajadores encuestados han respondido que están muy de acuerdo, un 40.9% están de acuerdo lo que constituye que los trabajadores están de acuerdo con el trabajo que realizan; el 40% de trabajadores encuestados respondieron que están de acuerdo con el optimismo en su trabajo, el 50% están de acuerdo y un 4.5% están muy en desacuerdo.

De acuerdo a estos resultados se aprecia que no existe una relación con la presente investigación; ya que Matos considera a la importancia del trabajo y el optimismo hacia el trabajo como aspectos determinantes de una buena satisfacción laboral; mientras que en este estudio los aspectos más importantes son la motivación, capacitación y coordinación.

Los aspectos fundamentales para llevar una adecuada dirección es establecer políticas que mejoren la comunicación entre personas de diferentes oficinas (coordinación), buscar diferentes mecanismos para motivar a los colaboradores, realizar capacitaciones constantes para mantener un personal actualizado en los temas de interés nacional e internacional y así prepararlos para reaccionar de

manera eficiente ante los diversos cambios que puedan surgir. Combinar estos aspectos dentro de una institución puede asegurar la permanencia de los empleados (disminución del ausentismo / rotación).

En la tabla/figura 03: Según la investigación realizada, se obtuvo que del 100% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura, sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo, el 50% de trabajadores indico que es muy comfortable, el 42% indico que es comfortable, el 8% indico que es incómodo.

Estos resultados se deben a que las condiciones físicas (adecuada iluminación, amplias ventanas que favorecen la ventilación del ambiente, adecuada distribución del espacio que facilita la libre circulación por las oficinas, volúmenes normales de ruidos) que presenta la Gerencia Regional de Infraestructura son confortables, eso ayuda a desarrollar las condiciones adecuadas para un adecuado desenvolvimiento del trabajador.

Según Hannoun (2011), la insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Comparando la teoría antes planteada, con los resultados obtenidos en esta investigación se encuentra una estrecha relación, ya que de acuerdo a Hannoun para disminuir la insatisfacción laboral que lo colaboradores trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables, del mismo modo en este estudio la mayoría de los colaboradores de la Gerencia Regional de Infraestructura indicaron que las condiciones físicas de su ambiente laboral son muy confortables.

Robbins, 2000 señala: Recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de redactar documentos, escribir códigos de programación, esperar a los clientes o manejar un camión; requieren también tener trato con los compañeros y los jefes; obedecer las reglas y las costumbres de la organización:

cumplir los criterios de desempeño, vivir en diversas condiciones laborales que muchas veces no son las ideales, etc.

De acuerdo a la información brindada por el autor Robbins, el trabajo no solo consiste en realizar actividades o funciones, si no también tiene un estrecho vínculo con las condiciones laborales (ambiente físico) que ofrece las instituciones o empresas. Desde este punto de vista se puede afirmar que la Gerencia Regional de Infraestructura conoce la importancia que demanda un ambiente laboral con adecuadas condiciones, ya que ello influye en la eficiencia de los colaboradores.

El bienestar con el ambiente laboral se relaciona directamente con el nivel de compromiso que tiene un colaborador con la institución o empresa en la que labora. Es decir, los colaboradores más satisfechos laboralmente son los que sienten más comodidad en el ambiente físico (tipo de iluminación, la distribución del espacio, los niveles de ruido, la ventilación, etc.) donde desarrollan sus funciones.

En la tabla 04: Según la investigación realizada, se realizó la prueba estadística Chi Cuadrado de Pearson, obteniendo lo siguiente: el valor de $p(0.016) < \alpha(0.05)$, por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que hay una relación estadísticamente significativa entre las variables. Por lo tanto, la satisfacción laboral si influye en el desempeño del personal de la Gerencia Regional de Infraestructura.

Manosalva (2015) Trujillo, en su investigación realizada obtuvo los siguientes resultados: el 50% de los trabajadores considera tener una satisfacción mala en su trabajo, el otro 39% la considera regular y el 11% buena; el 54% de los trabajadores tienen un mal desempeño laboral; el 29% tiene un desempeño regular y los otros 8% tienen un buen desempeño; la prueba chi cuadrado demuestra que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con el desempeño de los trabajadores.

Comparando los resultados de la investigación realizada por Manosalva con la presente investigación, se encuentra que en ambos estudios la prueba chi cuadrado determinó que la satisfacción laboral si influye en el desempeño. Es decir, a mayor

nivel de satisfacción laboral que tengan los trabajadores, mayor será su desempeño en las instituciones o empresas en la que laboran.

De acuerdo al estudio realizado por Fuentes (2012), cuyo objetivo fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad, con los resultados en base a los resultados obtenidos se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, asimismo propuso efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicas para mantener información actualizada de la misma y mantener una comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

De acuerdo a estos resultados se aprecia que no existe una relación con la presente investigación; ya que fuentes indico que la satisfacción laboral no influye en el desempeño de los trabajadores; mientras que en la presente investigación se encontró que la satisfacción laboral si influye en el desempeño de los trabajadores.

Se tiene que entender que la satisfacción laboral es personal, es decir, los gustos y preferencias son individuales (lo que a uno lo motiva a otro no); a pesar de esta situación las personas coinciden en señalar una serie de condiciones que generan satisfacción. La satisfacción depende de diferentes factores intrínsecos y extrínsecos, la combinación de ambos genera que el colaborador sienta pasión por el trabajo. Cabe recalcar que a mayor nivel de satisfacción mayor será el desempeño de los colaboradores.

VII. CONCLUSIONES

- La satisfacción laboral influye en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, durante el año 2017.
- El 2% de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura tienen satisfacción baja, el 53% tienen satisfacción regular, el 42% satisfacción alta y el 3% muy alta.
- Los factores más importantes para la satisfacción laboral, desde la perspectiva del trabajador son la motivación, capacitación y coordinación.
- Los indicadores de desempeño laboral que pueden utilizarse en una evaluación son: a) Establecer objetivos que sean medibles, alcanzables, realistas, y un tiempo límite de ejecución. b) Medir el nivel de eficiencia del trabajador en función de cargos, tareas específicas y atención brindada al público. c) Ofrecer un programa de desarrollo y formación (capacitaciones). d) Verificar los avances y los conocimientos adquiridos.

VIII. RECOMENDACIONES

- A la Gerencia General del Gobierno Regional de Amazonas, desarrollar actividades de motivación y capacitaciones constantes que permitan incrementar la satisfacción de los colaboradores de la Gerencia de Infraestructura y de esa manera mejorar el nivel de satisfacción laboral entre todos los colaboradores.
- Al Gerente de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas, implementar un Plan de Desarrollo de Personas (plan de capacitaciones), con la finalidad de fortalecer las capacidades y habilidades de los colaboradores y por ende brindar un servicio que cumpla con las cuatro dimensiones de un indicador de desempeño en el sector público: eficiencia, eficacia, economía y calidad.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Salazar, S. (2012), “*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*”, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alvarez, N. (2015). 5 dimensiones clave. Obtenido de <https://blog.grupopya.com/cuestionario-satisfaccion-trabajo-5-dimensiones-clave/>
- Amaru, A. C. (2009). En *Fundamentos de Administración* (págs. 265 - 269). Edit. Prentice Hall. Mexico.
- Castillo, J., & Prieto, C. (1990). *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo*. Edit. CIS. Madrid.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5a Edición ed.). Edit. Pearson. Mexico.
- Eden. (2016). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>
- Edenred. (2014). *Cuatro formas de evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.edenred.es/blog/como-evaluar-rendimiento-empleados/>
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Garcia, C. (2012). *Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral2.shtml>
- Garmendia, J.A. y Parra Luna, F. (1993), *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Editorial Taurus. Madrid.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2001), *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Edit. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Group. (2017). *Propuesta para evaluar el desempeño laboral*. Obtenido de <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>
- Guzman, J. (2011). *Modernización del Estado*. Obtenido de <http://www.temas.cl/2011/07/07/modernizacion-del-estado-de-que-hablamos-esta-vez/>

- Hannoun, G. (2011). *“Satisfacción Laboral”*. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.
- Manosalva, D. (2015). *La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la Empresa JN Comercializaciones y Distribuciones SAC: 2015*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Martinez, R. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Matos, E. (2012). *La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la I.E. “Alfonso Ugarte” del anexo de Huari - Huancan*. Universidad Nacional Del Centro Del Perú. Huancayo.
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed ed.). Edit. Limusa. Mexico
- Méndez Urra, Gustavo; Sánchez Bernaldes, Gonzalo; Chiang Vega, M^a Margarita; (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. Chile. Theoria, Sin mes, 21-36.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994), *Dirección y administración de RR.HH.* Edit. Addison Wesley Iberoamericana. USA.
- Mondy, R.W. y Noe, F. (2005), *Administración de los recursos humanos*. Edit. Prentice-Hall. México.
- Oliveras, E. (2016). *Aprender de los países con más satisfacción laboral*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/aprender-de-los-paises-con-mas-satisfaccion-laboral/>
- RAE. (2006). *Diccionario de la Real Academia Española* (22a Edición ed.). Edit. Espasa. España
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall. Mexico
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional*. Edit. PEARSON Education. México.
- Sampieri, R. (1991). *Metodología de la investigación*. Edit. MCGRAW-HILL. Colombia.
- Schein, E. (1967). *Psicología Organizacional*. Edit. Prentice Hall. España.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6a. Ed. ed.). Edit. Prentice Hall. Mexico.

- Valencia, G. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Vega, C. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal*. Edit. Universum. Chile.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1982), *Dirección de personal y recurso humano*. Edit. McGraw Hill. México.
- WorkMeter. (2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>

ANEXOS

ANEXO N° 01

Encuesta para determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Amazonas

La presente encuesta se ha elaborado solamente para fines académicos en la UNTRM, por tanto, solicito su apoyo en el llenado de la misma. Se le agradece por su apoyo.

1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.), usted considera que éste:
(a) Muy confortable (b) Confortable (c) Soportable (d) Incómodo (e) Muy incómodo
2. Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo:
(a) Siempre (b) Casi siempre (c) Algunas veces (d) Casi nunca (e) Nunca
3. ¿Está Usted de acuerdo en cómo ésta gestionando el área en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?
(a) Siempre (b) Casi siempre (c) Algunas veces (d) Casi nunca (e) Nunca
4. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?
(a) Siempre (b) Casi siempre (c) Algunas veces (d) Casi nunca (e) Nunca
5. ¿Considera que su remuneración ésta por encima de la media en su entorno social, de la empresa?
(a) Siempre (b) Casi siempre (c) Algunas veces (d) Casi nunca (e) Nunca
6. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.
(a) Siempre (b) Casi siempre (c) Algunas veces (d) Casi nunca (e) Nunca
7. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?
(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo
8. En mi oficina se fomenta u desarrolla el trabajo en equipo
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
9. Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es:
(a) Muy malo (b) Malo (c) Regular (d) Bueno (e) Muy bueno
10. Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

- (a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 11.** Existe comunicación fluida entre la sede Regional y mi área de trabajo
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 12.** Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 13.** Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 14.** La relación entre compañeros de trabajo en la organización es
(a) Muy mala (b) Mala (c) Regular (d) Buena (e) Muy buena
- 15.** La organización cuenta con planes y acciones destinados a mejorar mi trabajo
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 16.** La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 17.** En la organización las funciones están bien definidas
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 18.** Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 19.** El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es
(a) Muy bajo (b) Bajo (c) Regular (d) Alto (e) Muy alto
- 20.** Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 21.** Mi jefe me respalda frente a sus superiores
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 22.** Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre

- 23.** Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 24.** Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 25.** Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 26.** El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es
(a) Muy mala (b) Mala (c) Regular (d) Bueno (e) Muy bueno
- 27.** Los jefes reconocen y valoran mi trabajo
(a) Nunca (b) A veces (c) Con cierta frecuencia (d) Casi siempre (e) Siempre
- 28.** Mi remuneración, comparada con los que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades a mi cargo
(a) Muy mala (b) Mala (c) Regular (d) Buena (e) Muy buena
- 29.** La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es
(a) Muy mala (b) Mala (c) Regular (d) Buena (e) Muy buena
- 30.** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?
(a) Muy bajo (b) Bajo (c) Regular (d) Alto (e) Muy alto
- 31.** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?
(a) Muy bajo (b) Bajo (c) Regular (d) Alto (e) Muy alto
- 32.** ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?
(a) Muy bajo (b) Bajo (c) Regular (d) Alto (e) Muy alto
- 33.** Te agradeceremos nos haga llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

ANEXO N° 02

Tabla N° 05: ¿Cómo es el ambiente de su trabajo?

	fi	hi
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	28	47%
Bueno	32	53%
Muy bueno	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

ANEXO N° 03

Tabla N° 06: ¿Usted fomenta y/o desarrolla el trabajo en equipo?

	fi	hi
Nunca	0	0%
A veces	26	43%
Cierta frecuencia	16	27%
Casi siempre	9	15%
Siempre	9	15%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

ANEXO N° 04

Tabla N° 07: Los jefes de oficina mantienen elevado nivel de motivación del personal

	fi	hi
Nunca	8	13%
A veces	27	45%
Cierta frecuencia	8	13%
Casi siempre	12	20%
Siempre	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura

ANEXO N° 05

Tabla N° 08: La organización otorga beneficios equitativos a los trabajadores

	fi	hi
Nunca	23	38%
A veces	24	40%
Cierta frecuencia	8	13%
Casi siempre	5	8%
Siempre	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura