

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO JOHN VON NEUMANN

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE RR.HH. EN
LA MUNICIPALIDAD DE GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA
TACNA, 2015”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

**PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ALUMNOS:

Aguilar Callata, Ericka Estefane
Lema Huanacuni, Lucy Ofelia
López Condori, Aracely Jomayra

DOCENTE GUÍA:

OMAR CUEVA MARTINEZ

TACNA – PERÚ

2015

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) auto (es)”

RESUMEN

La presente investigación se realizó para una mejora de los colaboradores de la entidad Pública ya que actualmente hay quejas recurrentes de los mismos, por eso mediante herramientas identificaremos factores que influyen en dicha satisfacción laboral del personal de RR.HH ya que es importante el área para realizar otras actividades dentro la organización de la entidad pública.

Para ello se ha tomado como base algunos estudios que ayuden a la investigación mediante un análisis empírico.

El trabajo de Carlos Francisco Schreiner Rivera (2004) Análisis de clima laboral de Ford, quien concluye entre otros aspectos que la comunicación organizacional es el flujo de información que se da en una organización, tanto en su estructura interna como externa, pues dentro de la misma se enfocan diferentes conceptos y usos que nos ayudan a entender las principales teorías de la comunicación organizacional. Además analizó otras teorías llegando a la conclusión de que se dan en diferentes épocas, por lo que nos dan a conocer el desarrollo que ha tenido la comunicación dentro de las instituciones desde que surgió.

Sin embargo, esto no quiere decir que por haber pasado la época en la que surgieron, sean obsoletas, pues cada una de ellas puede ser aplicada dependiendo del giro de la institución de la que estamos hablando, además, los modelos que manejan las teorías no son excluyentes, es decir, puede haber

una combinación de ellas. Se ha demostrado que el tener una óptima comunicaciones la clave tanto para el desempeño y valor agregado de los empleados, como para la competitividad de la 26 institución, ya que la comunicación abarca áreas como la satisfacción, motivación, liderazgo, retroalimentación, entre otras institución. Se logró identificar los principales problemas que existen en la distribuidora de autos “Vehículos de Teziutlán S.A de C.V”, conocimos el grado de satisfacción, motivación, comunicación, liderazgo, retroalimentación y trabajo en equipo, y en base a esto se hicieron las propuestas ya mencionadas en el capítulo anterior.

Se realizaron 39 preguntas, las cuales fueron aplicadas en forma de cuestionario a los empleados que laboran en la misma, con el fin de conocer la problemática de comunicación interna que existe. Y se llegó a la conclusión de que “Vehículos de Teziutlán S.A de C.V”, es un institución poco competitiva y las aéreas que hay que atacar urgentemente son la retroalimentación y comunicación, ya que no les dan respuesta inmediata a sus problemas, y la retroalimentación que hay entre los diferentes departamentos se da de manera muy vaga y para ellos es muy importante que se haga de mejor manera; por otro lado, sienten que no existe una comunicación efectiva tanto ascendente, descendente y horizontal, la comunicación que se da dentro de la institución es meramente informal, aunado a esto, la incongruencia demostrada en ocasiones por los gerentes entre otras cosas afecta de manera significativa este proceso y esto al final se ve reflejado en la satisfacción global de la institución. También, la motivación que hay en la institución es regular ya que no se sienten motivados como ellos quisieran a pesar de contar con buenos cursos de

capacitación. Por ultimo encontramos una falta de liderazgo por parte de los gerentes, la mayoría de los empleados mencionó estar en desacuerdo en que sus jefes tuvieran el perfil de un líder y que sus acciones sean congruentes. En lo que se refiere al trabajo en equipo, los empleados están totalmente convencidos de que el trabajo en equipo es necesario y los resultados serán mejores y que benefician tanto a la institución como a ellos, en este sentido no se encontraron mayores problemas, solo la poca interacción entre los diferentes departamentos.

Podemos decir que la comunicación organizacional resulta de gran importancia para el desarrollo de una organización, ya que existe una comunicación óptima entre los integrantes de la institución, el resultado se verá reflejado a nivel de productividad.

La evaluación por parte de los empleados que laboran para la distribuidora, demostró las carencias y limitaciones que se tienen en la misma. Y gracias a estos resultados tuvimos la oportunidad de elaborar el diagnostico de las variables propuestas para este estudio.

La comunicación organizacional, en un programa general, es un tema nuevo para muchas instituciones, en etapa de crecimiento en nuestro país. Este concepto no es bien entendido por muchas instituciones ya que la idea que se tiene normalmente es producir y obtener mayores ganancias, lo cual es correcto pero dejan a un lado los problemas internos de las instituciones, y al omitir estos problemas las perdidas pueden ser mayores que las ganancias ya que si el personal no está a gusto con su trabajo, no tiene "bien puesta la

camiseta”, no se siente motivado, no está a gusto con el ambiente que lo rodea, etc., caerán en la mediocridad y el rendimiento productivo será mucho menor.

Por lo tanto, mientras más atendido se sienta el personal mejores resultados se obtendrán, y como observamos en las propuestas presentadas en el capítulo anterior las motivaciones no sólo pueden ser económicas, sino que existen muchas maneras de motivar al personal aparte de una remuneración económica. Cabe señalar que este trabajo es tan sólo una propuesta porque la agencia “Vehículos de Teziutlán S.A de C.V,” mejore su comunicación organizacional interna y que implemente las recomendaciones dadas anteriormente, ya que se considera que la agencia tiene todos los medios para realizarlas. Finalmente, este trabajo pretende ser una muestra de lo importante que es la comunicación organizacional para cualquier institución que se interese en mejorar la comunicación de manera formal y efectiva, y obtener los resultados necesarios para poder competir dentro del ramo necesario.

ABSTRACT

This research was conducted to an improvement of the employees of the public body and that there are recurrent complaints from them, so using tools identify factors influencing job satisfaction that HR staff as it is important the area perform other activities within the organization of the public entity.

For it has been based on some studies to help research by an empirical analysis.

Work of Francisco Carlos Rivera Schreiner (2004) Analysis of working environment of Ford, who concludes among other things that organizational communication is the information flow that occurs in an organization, both in its internal and external structure, as in the very different concepts and applications that help us to understand the main theories of organizational communication focus. It also analyzed other theories concluding that occur at different times, so we get to know the development that has taken communication within the institutions since it emerged.

However, this does not mean that having spent the time when they arose, are obsolete, since each of them can be applied depending on the rotation of the institution of which we are also talking about models that handle theories are mutually exclusive, i.e., there may be a combination thereof. Has been shown to have an optimal communication the key to both the performance and added value of employees, and the competitiveness of the 26 institution, because

communication covers areas such as satisfaction, motivation, leadership, feedback, and other institution. It was possible to identify the main problems in the distribution of cars, "vehicles Teziutlán SA de CV", met the satisfaction, motivation, communication, leadership, feedback and teamwork, and on this basis the proposals were already mentioned in the previous chapter.

39 questions, which were applied as a questionnaire to employees who work in it, in order to meet the problems of internal communication that took place there. And he concluded that "vehicles Teziutlán SA de CV", is a little competitive institution and air to be urgently attack are the feedback and communication, and do not give them immediate response to their problems, and feedback that between the different departments are given a very vague way and for them is very important to get better; on the other hand, feel that there is no effective both ascending, descending and horizontal communication, communication that occurs within the institution is merely casual, coupled with this, sometimes the inconsistency demonstrated by managers among other things affects significantly this process and this ultimately is reflected in the overall satisfaction of the institution. Also, the motivation is to regulate the institution as not motivated as though they wanted to have good training. Finally we found a lack of leadership from managers, most employees disagree mentioned that his bosses had the profile of a leader and that its actions are consistent. With regards to teamwork, employees are fully convinced that teamwork is required and the results will be better and that benefit both the institution and to, in this sense no major problems were found, only the little interaction between different departments.

We can say that organizational communication is of great importance for the development of an organization, as there is an optimal communication between the members of the institution, the result will be reflected at the level of productivity.

The assessment by the employees working for the distributor, showed the shortcomings and limitations have in it. And thanks to these results we were able to develop the diagnosis of the variables proposed for this study.

Organizational communication, in a general program, is a new topic for many institutions, growth stage in our country. This concept is not well understood by many institutions since the idea you have is usually produce and earn more, which is correct but leave aside the internal problems of the institutions, and to ignore these problems may be higher losses earnings if staff is not happy with his work, because it has no "good wearing the shirt," do not feel motivated, is not comfortable with the surrounding environment, etc., will fall into mediocrity and yield will be much lower.

Therefore, while most served the best staff results will be obtained sits, and as we saw in the proposals presented in the previous chapter not only be economic reasons, but there are many ways to motivate staff besides financial remuneration. Note that this work is only a proposal because the agency "vehicles Teziutlán SA de CV," improve its internal organizational communication and implement the recommendations given above, as it considers that the agency has the means to realize them. Finally, this paper is a

sign of the importance of organizational communication for any institution interested in improving communication formally and effectively, and get the results needed to compete within the industry necessary.

DEDICATORIAS

Aguilar Callata, Ericka Estefane

A mi Padre Dionisio Aguilar Flores, A mi Madre Gloria Callata Flores, a mis hermanos y amigos que siempre confiaron en mí.

Lema Huanacuni, Lucy Ofelia

A mis padres por su apoyo, motivación y por inculcar en mi la importancia de estudiar. En especial a mi madre Dina Isabel Huanacuni Pacco por estar siempre motivándome ,por ser mi pilar a cumplir mis objetivos y todas mis metas, gracias madre querida.

López Condori, Aracely Jomayra

A mis padres José López Acurio y Faustina Condori Tarqui, Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por estar siempre a mi lado y darme una familia maravillosa, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y poder culminarla con éxito, por protegerme en cada paso que doy y por ayudarme a ser la persona que hoy en día soy.

A NUESTROS PADRES:

Porque desde pequeña me han dado su amor, cariño y apoyo en cada paso que doy, por enseñarme a siempre hacer las cosas con excelencia y amor. Les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

A NUESTROS MAESTROS:

Quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

7.2.	Las	de	carácter	
	geográfico.....			30
7.3.	Las de carácter social.....			30
7.4.	Las de carácter económico.....			30
CAPITULO II.....				31
MARCO TEORICO.....				31
2.	MARCO TEORICO.....			31
2.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....			31
2.2.	BASES TEÓRICOS.....			35
2.3.	DEFINICIONES DE TÉRMINOS.....			66
2.4.	ANÁLISIS CRÍTICO.....			70
CAPITULO III.....				75
MARCO REFERENCIAL.....				75
3.	MARCO REFERENCIAL.....			75
3.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....			75
3.2.	MISIÓN.....			77
3.3.	VISIÓN.....			77
3.4.	FUNCIONES GENERALES.....			78
3.5.	OBJETIVOS GENERALES.....			78
3.6.	ORGANIGRAMA.....			79
CAPITULO IV.....				81
DESARROLLO DEL TEMA.....				81
DESARROLLO DEL TEMA.....				81
4.1.	ESCRIBIR EL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....			81
4.1.1.	INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....			81
4.2.	DETERMINAR LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....			81
4.2.1.	DETERMINAR LA POBLACION.....			81
4.3.	INSTRUMENTOS DE RECOPIACION DE UNIFORMACION.....			82
4.3.1.	TECNICA.....			82
4.3.2.	INSTRUMENTO.....			82
4.4.	ESCALAS.....			82
4.5.	ANALISI DE DATOS.....			83
4.5.1.	DATOS DE CONTROL.....			83

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1. CONCLUSIONES.....	100
5.2. RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	103

TABLA DE CONTENIDOS DE CUADROS.....85

TABLA 1: Sexo del personal del Área de RR.HH. De la MDCGAL Tacna, 2015.....	85
TABLA 2: Edad del Personal del Área de RR.HH. de la MDCGAL Tacna, 2015.....	86
TABLA 3: Nivel de percepción del sueldo que percibe el personal de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....	88
TABLA 4: Nivel de percepción de la infraestructura del Área RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....	90
TABLA 5: Nivel de Percepción con el cumplimiento del personal de sus expectativas dentro del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....	92
TABLA 6: Nivel de Percepción del clima laboral en el Área de RR.HH de la MDCGAL Tacna, 2015.....	94
TABLA 7: Nivel de Percepción de la gestión actual que realiza el jefe del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....	96
TABLA 8: Nivel de Percepción de las capacidades del personal que se desarrollan en el Área RR.HH Tacna, 2015.....	98

TABLA DE CONTENIDOS DE GRAFICOS.....86

GRAFICO 1: Sexo del personal del Área de RR.HH. de la MDCGAL Tacna, 2015.....86

GRAFICO 2: Edad del personal del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....87

GRAFICO 3: Nivel de percepción del sueldo que percibe el personal de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....89

GRAFICO 4: Nivel de percepción de la infraestructura del Área RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....91

GRAFICO 5: Nivel de Percepción con el cumplimiento del personal de sus expectativas dentro del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....93

GRAFICO 6: Nivel de Percepción del clima laboral en el Área de RR.HH de la MDCGAL Tacna, 2015.....95

GRAFICO 7: Nivel de Percepción de la gestión actual que realiza el jefe del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.....97

GRAFICO 8: Nivel de Percepción de las capacidades del personal que se desarrollan en el Área RR.HH Tacna, 2015.....99

INTRODUCCION

En la actualidad, en las empresas, instituciones, entidades u organización cuya actividad tenga algún fin lucrativo o no, el término productividad juega un papel muy importante para ser competitiva y representar un verdadero canal de satisfacción de necesidades. Para lograrlo, deberá dar un uso adecuado a sus recursos disponibles, llámense técnicos, materiales, monetarios y en especial el humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de los objetivos a través de una investigación de sus propios intereses.

Las organizaciones deben poner especial atención a la forma en que van incorporando al recurso humano, desde las fuentes a las que se recurren para captar el personal necesario hasta la capacitación para que desempeñen mejor sus actividades, de tal manera que el recurso humano que se integre sea el que verdaderamente se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y de igual forma logre los propios.

Dada la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones, el desarrollo de este trabajo de investigación se enfoca en realizar una propuesta de mejora en el área de recursos humanos de la municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín Lanchipa, la cual operan bajo lineamientos claros enfocados en proporcionar un servicio de calidad.

El presente trabajo será presentado por V capítulos, cuyo contenido será el siguiente:

CAPÍTULO I: Antecedentes del Estudio

CAPITULO II: Marco Teórico

CAPITULO III: Marco Referencial

CAPITULO IV: Desarrollo del Tema

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1. TITULO DEL TEMA:

“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE RR.HH. EN LA MUNICIPALIDAD DE GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA TACNA, 2015”

2. EL PROBLEMA:

2.1. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el último tiempo, la gestión de recursos humanos (RR.HH.) ha tomado gran importancia para las organizaciones, en especial para el sector público, pues permite generar ventajas comparativas Asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas (Sziklai, 2006). En este contexto, la generación de Investigaciones que consideren variables como el clima

organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RR.HH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de Capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas.

En la actualidad el área de RR.HH de la municipalidad de Gregorio Albarracín Lanchipa cuenta con un trabajo eficiente, a pesar de ello ocurren quejas recurrentes referentes a la satisfacción laboral entre los mismos colaboradores.

La entidad actualmente no cuenta con estudios, con validez metodológica, que permita conocer cuál es la situación actual de la municipalidad en cuanto a los diferentes factores y percepciones de los trabajadores, que influyen en las actitudes y comportamiento de ellos, incluyendo en esto la satisfacción del personal y su sentido de pertenencia, concepto que se encuentra claramente en el objetivo general de la organización.

El presente trabajo se basa en la investigación, análisis y mejora de la satisfacción laboral para una futura implementación de dicho programa de mejora en las demás áreas de la municipalidad.

2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA:

El Problema de investigación, se define de la siguiente manera:

Existe una Satisfacción laboral plena en las Áreas de administrativa de la Municipalidad Cnel. Gregorio Albarracín Lanchipa?

Que Implementos Mejorarían la Satisfacción Laboral en las Áreas Administrativas de la Municipalidad Cnel. Gregorio Albarracín.

2.3. PRONÓSTICO:

Los resultados obtenidos con el presente plan de mejora deben ser satisfactorios para el fin que deseamos obtener ya que con la mejora de la satisfacción laboral mejoraría el clima laboral del área de RR.HH pudiendo ser una buena opción el implementar dicho plan en las demás áreas de la entidad.

2.4. CONTROL:

Para una mejora de la satisfacción de los colaboradores del área de RR.HH de la municipalidad de Gregorio Albarracín Lanchipa es necesario organizar acciones y actividades creadas especialmente para ellos.

Una vez realizadas, los trabajadores puedan sentirse cómodos y motivados para ejecutar sus funciones, ya que esto se verá reflejado en el servicio que brinda a todos los Albarracininos.

2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

2.5.1. INTERROGANTE GENERAL:

¿Cómo mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del área de RR.HH en la Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa?

3. OBJETIVOS :

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar y mejorar la satisfacción de los colaboradores y Determinar los instrumentos de implementación para lograr una

Satisfacción laboral plena en las Áreas administrativas de la
Municipalidad Cnel. Gregorio Albarracín Lanchipa

3.2. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Determinar el nivel de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de RR.HH en la Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa.
- ✓ Determinar cómo afecta el clima laboral en el área de RR.HH de la Municipalidad Distrital Gregorio Albarracín Lanchipa del año 2015.
- ✓ Determinar los factores de la Rotación del personal en el área de RR.HH de la Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa.

4. **JUSTIFICACION:**

4.1. **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:**

El presente plan de tesis analiza la satisfacción laboral fundamentada en teorías importantes como son la de Meliá y Peiró (1989), la de García Bernal (2005) y a la vez basándonos en los factores según Litwin y stinger (2001).

De estas teorías se toman los instrumentos necesarios para medir y evaluar la satisfacción laboral mediante la construcción de una escala tipo lickert.

4.2. **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se aplicarán instrumentos de investigación validos en el medio como observación y encuestas que permitan analizar la satisfacción personal del área de RR.HH. de la municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa.

El tipo de diseño de la investigación es No experimental ya que solo se realizara una vez durante el periodo de investigación, el tipo de escala que utilizaremos es la escala Likert que consta de cinco (05) ítems, para identificar los principales problemas que afectan la satisfacción laboral del personal, además mide variables que se consideran de gran importancia e impacto.

4.3. **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:**

Los resultados de la investigación nos permitirán conocer la influencia de algunas variables importantes en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa a fin de poder dar recomendaciones que

ayuden a la mejora del rendimiento laboral. Asimismo nos permitirá conocer el grado de satisfacción laboral y su importancia ya que influye directamente en las relaciones laborales de los colaboradores.

5. DEFINICION OPERACIONAL:

- ✓ **SATISFACION LABORAL:** Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.
- ✓ **EFICIENCIA:** La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino (Efficientia) y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.
- ✓ **COLABORADORES:** Son grupos de personas que trabajan en una empresa y se comprometen plenamente con sus objetivos y estrategias.
- ✓ **CLIMA LABORAL:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

- ✓ **ESCALA LICKERT:** Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala más amplia en encuestas para la investigación.
- ✓ **DESEMPEÑO:** Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.
- ✓ **RECURSOS HUMANOS:** El concepto también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía.
- ✓ **ACTIVIDADES:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.
- ✓ **INVESTIGACION:** Está determinada por la averiguación de datos o la búsqueda de soluciones para ciertos inconvenientes.
- ✓ **SATISFACCION:** Sentimiento de bienestar que se siente al cubrir una necesidad o deseo.

5.1. VARIABLES:

Nuestra Investigación es de Campo ya que se utilizara herramientas como las encuestas para recolectar datos para la investigación y así determinar los factores que influyen en las labores de lo colaboradores del RR.HH de la institución pública, lo cual ayudar a resolver dicha insatisfacción que se presenta.

- ✓ **Satisfacción Laboral por la Institución:** Variable cuantitativa discreta medida en escala de intervalo definida como los requisitos con los que cumple el trabajador para laborar en la entidad, la preocupación que muestra la municipalidad por su bienestar, su espíritu de mejora y cambio. Estará constituida por los items del 1 - 6 y se registraron los niveles de satisfacción por la entidad mediante la escala de Likert.
- ✓ **Satisfacción Laboral por la remuneración:** Variable cuantitativa discreta medida en escala de intervalo definida como la relación con el monto recibido, con las modificaciones y las prestaciones sociales. La remuneración 12 debe ser percibida como justa. Estará constituida por los ítems del 4 al 6 y se registraron los niveles de satisfacción por la remuneración mediante la escala de Likert.

- ✓ **Satisfacción Laboral por la Tensión laboral:** Variable cuantitativa discreta medida en escala de intervalo definida como las diferentes presiones que uno experimenta en el trabajo. Estará constituida por los ítems del 7 al 9 y se registraron los niveles de tensión laboral mediante la escala de Likert).

- ✓ **Satisfacción Laboral por las Condiciones laborales:** Variable cuantitativa discreta medida en escala de intervalo definida como el estado y la comodidad que brinda el centro de trabajo a los empleados que laboran en este. Estará constituida por los ítems del 10 al 12 y se registraron los niveles de condiciones laborales mediante la escala de Likert.

- ✓ **Sexo:** Variable cualitativa dicotómica medida en escala nominal definida de acuerdo con las características físicas externas de cada persona siendo registrados como masculino o femenino.

- ✓ **Rango de Edad:** Variable cuantitativa discreta medida en escala ordinal definida como el tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento y se registraron por Rango de edad de 22 a 32 años, 33 a 38 años, 39 a 44 años y de 45 a más años.

- ✓ **Tiempo laborado:** Variable cualitativa medida en escala nominal definida como la cantidad de tiempo que se encuentra el trabajador en la MDCGAL y se registraron como: de 3 a 6 meses, 3 a 5 y de 6 a más años.
- ✓ **Tipo de contrato:** Variable cualitativa dicotómica medida en escala nominal definida como el estatus laboral que le corresponde a un trabajador y se registró como: Nombrado o Contratado.
- ✓ **Categoría trabajador:** Variable cualitativa medida en escala nominal definida como el rango que le corresponde a un docente y se registró como: Principal, Asociado y Auxilia.

6. METODOLOGÍA:

Se muestra la metodología de investigación descriptiva ya que utilizaremos la escala de liker en la técnica de encuesta para poder determinar las causas de la satisfacción de los colaboradores.

6.1. TIPO DE INVESTIGACION:

Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal ya que permitió conocer las características actuales de las variables que conforman la satisfacción laboral en la municipalidad de Gregorio Albarracín Lanchipa.

El tipo de investigación es de Campo, nos permitirá recolectar la información necesaria para poder medir la satisfacción laboral de los colaboradores, mediante las encuestas analizaremos los resultados para el plan de mejoramiento del Área de RR.HH y sus beneficios se verán reflejados en el desempeño de cada trabajador.

Nuestra población constara de 16 trabajadores.

6.2. TECNICAS Y ESCALAS:

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas. Emplearemos las variables mencionadas para obtener respuestas que ayuden a la investigación.

7. ALCANCES Y LIMITACIONES:

Dentro de las limitaciones se encuentran:

7.1. Las de carácter temporal:

La dinámica laboral en la municipalidad presenta horarios recargados, minimizando el tiempo para la investigación.

7.2. Las de carácter geográfico:

Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa

7.3. Las de carácter social:

No todos los trabajadores y funcionarios del área a analizar están dispuestos a colaborar con la información solicitada.

7.4. Las de carácter económico:

Dependiendo en que porcentaje la investigación requiera desplazamientos, procesamiento de información, entre otros.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEORICO:

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en el presente capítulo se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes realizados sobre satisfacción laboral, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

La revisión bibliográfica realizada permitió ubicar algunas investigaciones desarrolladas en torno al tema objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación ordenadas cronológicamente.

Cuadra y Veloso (2009): En su tesis sobre Grado de Supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, muestra el impacto del *Grado de Supervisión* como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. En este estudio se conceptualizó como un constructo con dos polos: estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dio una supervisión estrecha, cuando el líder pasa mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario dio cuenta de una supervisión lejana. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por el *Grado de Supervisión*. Finalmente, se discute la relevancia de este efecto moderador en el ejercicio del liderazgo de los ingenieros que ejercen tanto una supervisión directa como indirecta.

Galarsi y Marrau (2007): En su tesis de maestría “La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis-Argentina”, en un estudio descriptivo-exploratorio sobre una muestra de 70 personas, conformadas por 34 mujeres y 36 hombres, aplicando diferentes técnicas, demostraron la manera en que el entorno laboral intercede en el desempeño del trabajo del personal y afecta la salud de los trabajadores, proponiendo estrategias de intervención con la finalidad de mitigar los efectos del trabajo sobre salud, en caso de que la institución así lo requiera.

Chiang, Salazar y Núñez (2007): En su estudio “Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1 en Chile, demuestra en el estudio descriptivo para diagnosticar el clima organizacional, sobre una muestra compuesta por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios del hospital, aplicando un cuestionario basado en escala tipo Likert, de cinco puntos, una relación significativa del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores, cuyos resultados obtenidos muestran que ambas escalas entregan una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), siendo alto el coeficiente para la escala de clima organizacional completa (coeficiente Alpha de Cronbach 0,969) y, en la escala de satisfacción completa, un coeficiente alto de 0,925.

Olivares, Quintana, entre otros (2006): En su investigación Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica; que tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral del personal docente del Departamento Académico de Clínica Estomatológica de la Facultad de Estomatología Roberto Beltrán Neira de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, se tomó como grupo de estudio a 36 docentes (14 mujeres y 22 hombres) que se encontraban laborando en dicha institución. Se utilizó una encuesta usando la escala de Likert y se midió los cuatro factores de la satisfacción laboral, encontrando como resultado lo siguiente: La satisfacción laboral por la institución fue BUENA. La satisfacción laboral por la remuneración, tensión laboral y condición laboral fue REGULAR. La satisfacción laboral global fue REGULAR.

Palma Carrillo (2001): Realizó una investigación en la cual elaboró y validó una Escala de Satisfacción Laboral para trabajadores de Lima Metropolitana, en donde menciona que en el Perú, se han sustentado planteamientos en el sentido de una relación entre satisfacción laboral y los factores intrínsecos del trabajador, León, F. (1976) y (1978).

Así también una alta relación de la satisfacción Laboral con las expectativas de poner en juego las habilidades personales con el puesto de trabajo, León, F. Loli, A. y Montalvo A. (1975) (citado por Palma Carrillo en 2001)

Palma S. (2002): Estudio “**Motivación y Clima Laboral en Trabajadores de Instituciones Universitarias**” La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres Universidades Privadas de Lima. Su estudio arrojó como resultados, Niveles altos de poder, se detectan en un 12% los varones y un 5% de mujeres; 13% de docentes y en 10% de trabajadores con más de 5 años de tiempo de servicios. Resalta una necesidad de afiliación alta en un porcentaje de 12% en varones y 11% de docentes. No se detectan porcentajes altos en la necesidad de logro.

2.2. BASES TEORICAS:

La revisión bibliográfica sobre la satisfacción laboral, permitió recopilar información para sustentar la investigación a realizar. A continuación se presentan los principales conceptos y relaciones asociados con el citado tema.

Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que existen numerosos **factores que podrían influenciar la satisfacción laboral**, mencionando algunos como la **fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión**(Hoppock, 1935, en Parra y Paravic, 2002). Posteriormente, Herzberg planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en su enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos. (Herzberg, 1959, en Parra y Paravic, 2002) Otro autor que se involucró en el concepto de satisfacción laboral fue Locke, con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema.

En 1969, postuló la satisfacción laboral como el **“Estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo”** (Locke, 1969, en Weiss, 2002).

Pareciera ser que en el esfuerzo por definir el concepto de satisfacción laboral, se entrecruzan definiciones que la exhiben como una reacción afectiva o emocional, mientras otras prefieren describirla como una actitud. Ambas definiciones no parecen generar inconsistencias en la literatura. Esto porque, si recordamos el modelo clásico de definición de actitud, es decir, el modelo tridimensional de **Rosenberg y Hovland (1960)**, la actitud es un constructo complejo que consta de tres categorías de respuesta: Cognitiva, afectiva y conductual (**Fletcher, Haynes y Miller, 2005**). No obstante, considerar afecto y actitud como un mismo concepto hace difícil entender que son constructos separados y diferentes, y simplemente lleva a confusiones en su comprensión. Ampliando entonces la concepción de satisfacción laboral como una actitud, se puede postular que “la satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto”. (**Weiss, 2002**) Siguiendo tal afirmación, podemos observar que la consideración de la satisfacción laboral como una actitud ha encontrado apoyo entre los investigadores, quienes postulan que la propiedad fundamental y esencial de la actitud es la evaluación. Las actitudes serían evaluaciones de objetos que van a lo largo de un

continuo que viaja desde lo positivo a lo negativo. Cuando ubicamos un objeto en una escala de evaluación, dicha evaluación es nuestra actitud **(Weiss, 2002)**. Para clarificar aún más entonces, a que nos referimos con satisfacción laboral, **Weiss (2002)** menciona que cuando se mide satisfacción laboral, se pide a los individuos que ubiquen el objeto actitudinal (el trabajo, por ejemplo) en una escala de evaluación. Si bien podría parecer que nos estamos acercando a los estados afectivos, sigue siendo la evaluación lo central en dicha medición. Es así que se puede definir la satisfacción como “un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral”. El trabajo es mucho más que las actividades obvias de cada puesto. Considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc. La evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos **(Robbins, 2004)** La satisfacción laboral no es igual para todas las personas, y tampoco lo es en distintos puestos de trabajo. Existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo. **(Furnham, 2001)**. No obstante, el foco principal de la presente investigación se pondrá sobre la teoría de los dos factores o teoría de motivación-higiene de Herzberg, y posteriormente, en su concepto de enriquecimiento del trabajo. Teoría de los dos factores de

Herzberg. A fines de la década de **1950**, **Frederick Herzberg** desarrolló una teoría que postulaba que existían dos dimensiones en la satisfacción laboral: la motivación, y la higiene. Esto derivó de entrevistas realizadas por él a un grupo de empleados, con el objetivo de averiguar que los mantenía satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en el cual se sintieron especialmente bien con su trabajo, y por qué, y en un momento cuando se sintieron especialmente mal con su trabajo, y por qué. **(Syptak, Marsland, y Ulmer, 1999)**. Acorde a esto, diversos estudios e investigaciones sugirieron que los factores que se involucran para producir la satisfacción laboral están separados y son diferentes a los factores que provocan la insatisfacción laboral. De la misma forma, las expresiones no son el opuesto una de la otra. La satisfacción laboral no tiene como opuesto la insatisfacción, sino la no-satisfacción. Igualmente, el opuesto de insatisfacción no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción.

(Herzberg, 1968) Es así entonces que los sujetos tendrían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, las cuales se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Su satisfacción se lograría mediante factores de higiene, entre los cuales se pueden mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas

de trabajo, el salario, entre otras. Estos factores se relacionan con el contexto donde se desarrolla el mismo, y cuando no son favorables, se provocaría la insatisfacción. En cambio, si los factores son positivos, no habría impedimentos para lograr la satisfacción. Sin embargo, no son éstos los que la provocan, y su función sería únicamente reducir o eliminar la insatisfacción, es decir, causan el estado de no insatisfacción. Si bien como postula el autor, los factores de higiene no son los que provocan la satisfacción, esto no significa que deban ser descuidados o dejados de lado.

Syptak et al. (1999) postularon que para aplicar la teoría de **Herzberg** a la realidad, primero se debe cubrir los factores de higiene. Aunque no sean ellos la fuente de la satisfacción, deben ser cubiertos para crear un ambiente en el cual la satisfacción de los empleados pueda ser posible. No considerarlos es buscar innecesariamente problemas, por dos motivos: primero, los empleados se sentirán infelices y ello será evidente. Segundo, porque aquellos empleados que trabajan bien podrán encontrar otro trabajo en cualquier parte, dejando a los empleados mediocres en la empresa y comprometiendo su desempeño. Así, proponen las siguientes medidas para lidiar con algunos de los factores de higiene más comunes dentro de una organización:

✓ **Políticas administrativas y políticas de la compañía:**

Las políticas pueden ser una de las más grandes fuentes de frustración para los empleados, si no son claras, se sienten innecesarias o no se obliga a todos a seguirlas de igual forma. Si bien los empleados nunca sentirán gran motivación o satisfacción debido a ellas, se puede disminuir la insatisfacción asegurando que las mismas sean justas y se apliquen de forma igualitaria. Para ello, los autores sugieren hacer accesibles los manuales de políticas; de no existir, crear uno, y de tenerlo, mantenerlo actualizado, siempre con un feedback de los miembros del personal. También sugieren comparar las políticas con las de empresas similares, para eliminar o modificar las que sean muy estrictas o poco razonables.

- ✓ **Supervisión:** Para disminuir la insatisfacción en esta área, aconsejan ser sabios a la hora de asignar a alguien el rol de supervisor, pues se debe ser consciente de que un buen trabajador no siempre será un buen supervisor, pues es un rol extremadamente difícil. El supervisor debe tener habilidades de liderazgo y la capacidad de ser justo con todos los empleados. Se debe enseñar a los supervisores a utilizar feedback positivo tanto como sea posible, cuidando no excluir a ningún empleado.

- ✓ **Salario:** Si bien el salario no es un factor de motivación para muchos empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa. Si creen que no son bien pagados, probablemente no se sientan felices en sus trabajos. Realizar encuestas sobre salario y hacer comparaciones de lo que se está ofreciendo con empresas similares puede ser útil para saber si se está siendo justo o no. Además, los empleadores deben asegurarse de tener políticas claras con respecto a salarios, aumentos y bonos.

- ✓ **Relaciones interpersonales:** Es útil recordar que parte de la satisfacción que se deriva de tener un trabajo, es el contacto social que el mismo permite a los empleados. Por ello, se les debe otorgar tiempos razonables para socializar con sus compañeros, como por ejemplo, descansos y periodos de almuerzo. Esto los ayudará a desarrollar un sentido de camaradería y trabajo en equipo. Al mismo tiempo, se debe poner atención con los empleados groseros, las conductas inapropiadas y los comentarios ofensivos, y tomar medidas claras en caso de que se mantengan en el tiempo.

✓ **Condiciones de trabajo:** El ambiente en el cual trabajan los individuos tienen un gran efecto en el orgullo que sienten consigo mismos y con su trabajo. Por ello, se debe hacer lo más posible por mantener las instalaciones y los equipos actualizados. Incluso una silla comfortable puede hacer la diferencia para un sujeto. De ser posible, también evitar el hacinamiento y dar a cada empleado un espacio personal, ya sea un escritorio, casillero o incluso un cajón para su uso particular. Si no se da este espacio, no debe sorprender que surjan tensiones entre los individuos. Además de las necesidades de higiene, los individuos tienen otro tipo de necesidad, las llamadas necesidades de motivación, las cuales serían de un orden más elevado que las de higiene, y su satisfacción depende de factores de motivación o satisfactores, relacionados con la naturaleza y consecuencias del trabajo, es decir, con su contenido.

Son necesidades que acorde a Herzberg, se relacionan con una cualidad única del ser humano, su capacidad de lograr, y mediante el logro, experimentar crecimiento psicológico. Si se encuentran presentes, son las causales de la satisfacción laboral. Acorde a lo expresado anteriormente, de no encontrarse presentes, no son las causales de la insatisfacción, sino más bien producen un estado de no-satisfacción. Con respecto a los factores de

motivación, **Skyptak et al. (1999)** También realizan sugerencias de cómo abordarlos para lograr el mayor provecho de ellos:

- ✓ **El trabajo en sí mismo:** Quizás lo más importante para la motivación del empleado es ayudar a los individuos a creer que el trabajo que realizan es importante y que sus tareas son significativas. Se debe enfatizar que sus contribuciones conllevan resultados positivos, compartir historias de éxito sobre cómo las acciones que realizan hacen la diferencia, o mejoran los procesos, resaltar las tareas significativas que quizás se han vuelto ordinarias, etc. Por supuesto que los empleados no encontrarán todas las tareas de su puesto interesantes o recompensas, pero se les debe mostrar cómo esas tareas son esenciales para el éxito total de la organización. Así también se pueden encontrar tareas que realmente no son necesarias y pueden ser eliminadas para incrementar la eficiencia y satisfacción.

- ✓ **Logro:** Una premisa inherente de la teoría de los dos factores es que la mayoría de los individuos genuinamente quieren desempeñarse bien en sus trabajos. Para ayudarlos, se debe asegurar que se los ha asignado a

posiciones que usan sus talentos, y no que los llevan al fracaso. Se deben poner metas claras y alcanzables, y asegurar que cada empleado sabe cuáles son. También se debe proporcionar feedback regular y a tiempo de cómo se están desempeñando. Los autores proponen tener cuidado de no sobrecargar a los individuos con desafíos que son muy difíciles o imposibles, pues pueden paralizarlos.

- ✓ **Reconocimiento:** Los individuos, independiente del nivel en que se encuentren en la organización, desean ser reconocidos por sus logros en el trabajo. No tienen que ser grandes éxitos para merecer reconocimiento, pero el halago debe ser sincero. Si un empleado hace algo bien, se debe tomar el tiempo para reconocer su trabajo de inmediato, agradeciéndole de forma pública, por escrito, o con un bono si es apropiado. Una forma de hacer esto es por ejemplo, tener un empleado del mes.

- ✓ **Responsabilidad:** Los sujetos se sentirán más motivados a hacer bien su trabajo si sienten que tienen propiedad sobre el mismo. Para esto, se les debe dar suficiente libertad y poder para realizar sus tareas y que sientan el resultado como propio. A medida que los individuos maduran en sus trabajos, se les debe dar la oportunidad de

tener más responsabilidad. No obstante, se debe tener cuidado de no dar simplemente más trabajo, sino tareas desafiantes y significativas.

- ✓ **Ascensos:** Se pueden utilizar para recompensar la lealtad y el desempeño. Si no se cuenta con un cargo disponible para promover a un empleado valioso, se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo. De ser factible, se puede apoyar a los empleados permitiéndoles seguir estudios, lo cual los hará más valiosos para la compañía y les permitirá sentirse realizados profesionalmente. El enriquecimiento del trabajo. Uno de los aportes más importantes de la teoría de los dos factores ha sido la introducción del concepto de “enriquecimiento del trabajo”, entendido como el diseño de puestos que permitan el logro personal, reconocimiento y crecimiento profesional. **(Furnham, 2001)**. Para Herzberg, el enriquecimiento del trabajo tiene como gran meta el mejorar la eficiencia de la tarea, a la vez que se mejora la satisfacción de las personas. Esto es posible de lograr si se amplía, en los puestos de trabajo, los ámbitos para el logro personal y reconocimiento, dando más responsabilidades, un trabajo más desafiante y más oportunidades para el ascenso y crecimiento personal.

(Herzberg, 1969). Desde los inicios de su investigación, el autor fue un gran defensor de la reestructuración del trabajo, pero con el objeto de poner gran parte de la dependencia del mismo sobre los motivadores. Es por esto también que posteriormente, llamó al enriquecimiento definido por él “enriquecimiento ortodoxo del trabajo”, para lograr así diferenciarlo de otros conceptos similares, pero que no eran derivados de su teoría de los dos factores. Además, su concepto de enriquecimiento ponía el acento en la introducción exclusiva de factores de motivación en el trabajo, y no de factores de higiene. **(Herzberg, 1976, en Miner, 2005)** Para probar la validez de su concepto de enriquecimiento del trabajo, Herzberg condujo una serie de experimentos con distintos tipos de profesionales, lugares y condiciones de trabajo, para poder exponer así la generalidad del concepto y su aplicación. De la misma forma, quiso probar la viabilidad de los cambios y sus consecuencias. La serie de experimentos realizados por el autor sirvieron para dar sustento y probar la utilidad del concepto. Hallazgos como la independencia de los resultados del enriquecimiento (no dependen de ningún conjunto específico de condiciones, ni de condiciones ideales de experimentación no factibles de encontrar en entornos reales), y la viabilidad de realizarlos en cualquier

entorno, con pruebas de la baja tasa de fracaso de los cambios, y con cualquier tipo de personas (sin la necesidad de seleccionar a los trabajadores, pues se mostró que aquellos que contaban realmente con el potencial para progresar y surgir en sus puestos, lo harían si realmente lo deseaban, y el enriquecimiento ayudaría a resaltar sus cualidades, probablemente antes no explotadas por la falta de oportunidad en el puesto) apoyaban sus postulados. Mostró también mediante la investigación no haber encontrado personas que reaccionaran adversamente al enriquecimiento del trabajo, que generalmente los sujetos no exigían un mayor pago posterior a la introducción de los cambios en sus labores (se observó que un pago más abundante probablemente aumentaría temporalmente la tasa de trabajo, pero no era capaz de comprar el compromiso de las personas, cualidad observada en aquellos que aceptaban el enriquecimiento y sacaban provecho de él, pues se sentían comprometidos con su tarea) y que el mismo se potenciaba si no existía la participación directa en la introducción de los cambios y su planificación. Esto se explica porque la participación, para Herzberg, representaba una forma sustitutiva al enriquecimiento, pues no daba realmente a las personas la oportunidad de hacerse responsables de diversos ámbitos

de su trabajo ni experimentar crecimiento personal. **(Herzberg, 1969)** Con respecto a las consecuencias, el autor manifiesta que si existe un efecto del enriquecimiento del trabajo sobre la satisfacción laboral. Si bien dicha incidencia parece no ser tan espectacular ni relevante en un principio, se pudo observar que en periodos más largos de tiempo, las ganancias en satisfacción fueron significativas **(Herzberg, 1969)**. Volviendo a la definición inicial de satisfacción expuesta por **Weiss (2002)**, quien la postula como una actitud, esto se explica fácilmente. Las actitudes no cambian de un momento a otro, de hecho tienden a ser relativamente estables en el tiempo y requieren de la introducción de cambios significativos para modificarse **(Ibáñez, 2004)**. Por ello, Herzberg plantea que esta ganancia en satisfacción a largo plazo se explica por el hecho de que en el tiempo, las actitudes son capaces de alcanzar al desempeño, y el enriquecimiento sería el responsable de una mejoría constante y prolongada. El concepto de enriquecimiento laboral, si bien ampliamente investigado y utilizado por Herzberg, es solo parcialmente atribuible a él. Existen evidencias de conceptos similares, como el de “ampliación del trabajo” desde aproximadamente 1940. No obstante Herzberg lo amplió y mejoró, a la vez que lo desarrollaba en base a su teoría de

los dos factores. Sin embargo, una dificultad para relacionar de forma completa la misma y el concepto de enriquecimiento laboral de Herzberg, es el hecho de que el mismo autor reconoce la incidencia solo de los factores de motivación en el enriquecimiento, no de los factores de higiene. Esto provoca aún más dificultades si se considera el hecho de que los factores de higiene y los factores de motivación en ocasiones, tienden a actuar unos con las propiedades del otro (se ha observado evidencia de esto principalmente con factores como el salario y el status, y él mismo reconoció en una de sus publicaciones que el salario, a pesar de ser primariamente un factor de higiene, a menudo toma propiedades de motivador, pudiendo considerarse similar a motivadores como el reconocimiento o el logro). **(Herzberg, 1976, en Miner, 2005)** Si bien la teoría de los dos factores de Herzberg parece tener mucho que decir en torno a aquellos aspectos del trabajo que servirían para incrementar la satisfacción laboral de los individuos, no es factible ignorar el hecho de que, desde aproximadamente la década de 1970, no ha habido nuevas investigaciones por parte del autor, y que ha existido una fuerte crítica a sus métodos y descubrimientos. No obstante no todo parece haber quedado en el pasado. Una investigación actual, conducida por **Basset-Jones y Lloyd**

(2005), parece venir a reivindicar el uso de la teoría de los dos factores. Los autores tomaron los postulados de Herzberg, y mediante una investigación que pretendía averiguar que motivaba a los empleados a aportar con ideas para la mejora de sus empresas, intentaron poner a prueba los postulados sobre satisfacción laboral en un contexto organizacional contemporáneo. Si bien reconocen que su investigación posee algunas limitaciones con respecto a la muestra, pudieron concluir, al igual que Herzberg, que los incentivos de tipo monetario no son suficientes para que las personas deseen contribuir a sus empresas. Otro autor que ha realizado aportes actuales relacionados con la teoría de los dos factores es **Sachau (2007)**, quien postula que la misma ha sido malinterpretada, y por tanto, se han hecho asunciones erróneas sobre sus postulados. Por ejemplo, aclara que Herzberg no postuló que no se pudiera motivar a los empleados con factores de higiene, como se cree popularmente, sino que se refirió a la motivación lograda con estos factores como movimiento, pues en estos casos, los sujetos trabajan para satisfacer sus necesidades de higiene. Asimismo, mencionó que Herzberg consideró el dinero como un factor de motivación en aquellos casos donde el enriquecimiento del trabajo no era posible, como

en trabajos aburridos o rutinarios, no factibles de ser modificados. En éstos, planteó que las recompensas y bonos servirían para motivar (o mover) a los sujetos. Sachau también toma aportes de la psicología positiva para darle nuevos impulsos al uso de la teoría de los dos factores. Postula que existiría una relación entre la afectividad positiva y felicidad con los factores de motivación postulados por Herzberg, y que aquellos aspectos que llevarían a una felicidad de más largo plazo también contribuirían al crecimiento psicológico y desarrollo **(Sachau, 2007)**. Todo esto parece consistente con lo que postula la teoría de los dos factores, donde la satisfacción y felicidad de los individuos se relacionaría con la introducción de factores de motivación y el enriquecimiento de sus puestos de trabajo, para hacerlos consistentes con la expectativas de los sujetos. Si el dinero no puede comprar la felicidad, posiblemente una conjunción de los postulados de la psicología positiva y los de Herzberg puedan contribuir a encontrar otras formas de tener empleados satisfechos con sus trabajos. Independiente de sus restricciones, el resultado más aplicado de la teoría ha sido el rejuvenecimiento, por no decir la creación del enriquecimiento del trabajo. Tal logro justifica la emergencia de la teoría, sin importar la cantidad

de limitaciones y cuestionamientos existentes. El enriquecimiento, como técnica para aumentar la satisfacción, puede funcionar. Quizás solo con algunas personas, o bajo ciertas condiciones, o en ciertos periodos de tiempo. No obstante, Herzberg lo planteó hace mucho tiempo. El concepto de salario emocional. Tal como se mencionó en la introducción, en tiempos donde la competitividad de las empresas se define más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios, parece importante considerar como potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, y además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para lograr dicha meta, se debe considerar como mantener a los trabajadores satisfechos, como movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales. A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades.

No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata **(Davis y Newstrom, 2003)**. Acorde a esto, se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen. Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de necesidad. **(Correro, 2005)** Al no ser el sueldo económico el factor más importante para permanecer en una

organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir. Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de **Gay (2006)** que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos. Para Paredes (2006) se refiere a los intangibles que la empresa puede

proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes. Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen. Para **Saíz (2001)** debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores. Creer que se puede satisfacer a todos, en todo, y con los mismos satisfactores tiene altas probabilidades de conducir al fracaso (Gay, 2006). De la misma forma, un requisito

mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que si un sujeto no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo más desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él. **(Correro, 2005)**. Acorde a esto, también se postula que las organizaciones no deben temer que todos los empleados que poseen quieran o pidan factores de salario emocional, pues así como éste depende de un mínimo de cobertura de necesidades básicas, también depende de los distintos compromisos que tenga el sujeto en el momento en que pretenda solicitarlo o ponerlo como requisito para su permanencia en la organización, pues a muchos, sus responsabilidades económicas o personales no les permitirán solicitar tal tipo de flexibilidad (Correro, 2005)

¿De qué se habla cuando se menciona salario emocional?
Si bien son beneficios que deben ser individualizados y

adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, siguiendo a **Abad (2005)** se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- ✓ Formación ofrecida por la empresa
- ✓ Calidad de la relación con el supervisor inmediato
- ✓ Poder expresar ideas y sugerencias
- ✓ Oportunidades de ascenso y promoción
- ✓ Retos profesionales
- ✓ Planificación de carrera profesional
- ✓ Ambiente laboral agradable
- ✓ Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Una forma de salario emocional que ha sido considerada desde el principio ha sido la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado el presentismo mal entendido, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos. De esta forma, las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral

(preocupándose de las exigencias de su trabajo, en una oficina, y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto espacial). Siguiendo a **Destefano (2008)**, se mencionan las siguientes ventajas de considerar el teletrabajo como una forma de salario emocional. No obstante, la autora no se queda al margen y considera también las posibles desventajas. Sin embargo, reconoce que las ventajas son por mucho, mayores que los inconvenientes que se puedan provocar:

Posibles ventajas:

- ✓ Flexibilidad del horario de trabajo
- ✓ Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos
- ✓ Reducción del estrés
- ✓ Mayor autonomía
- ✓ Posibilidad de combinar trabajo con atención de la familia.
- ✓ Elección personal del entorno de trabajo.
- ✓ Aumento de la calidad de vida.
- ✓ Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- ✓ Mayores posibilidades laborales para discapacitados.

- ✓ Posibilidad de disponer de empleados de alto valor, aunque vivan a miles de kilómetros
- ✓ Disminución de gastos generales y de espacio de oficina.
- ✓ Reducción del ausentismo laboral Posibles desventajas.
- ✓ Ausencia de contacto personal y dificultad para el trabajo en equipo.
- ✓ Ausencia de soporte inmediato.
- ✓ Complicación de la protección laboral y social
- ✓ Dificultad en el control del tiempo y calidad de trabajo.
- ✓ Dificultad en el uso confidencial de la información.

El salario emocional implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo. Acorde a **Fernández (2002)**, dentro de dichas razones, se encuentra: el desarrollo de carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada, control sobre el propio trabajo, entre otras. Llama la atención que dentro de los factores valorados para ser atraído hacia una organización, la

compensación no se menciona como factor primordial, lo cual llevaría a pensar que opera de alguna forma como factor de higiene, más de mantención que de desarrollo. Similar a esta concepción, Correro (2005) menciona que dentro de los criterios más importantes para elegir un empleo están las posibilidades de desarrollo y que éste permita un equilibrio entre vida personal y laboral. Nuevamente, la retribución económica no está dentro de los primeros lugares. Todos estos factores mencionados también operan como salario emocional para los trabajadores. La irrupción del concepto de salario emocional viene a demostrar, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus empresas. Al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas. Esto porque como lo explica Lagos (2008), cada vez que un talento abandona la organización, ésta a la vez, subsidia a la competencia al entregarle un empleado capaz, a la vez que capacitado. Parece ser que pagar por sobre la media ya no es lo más importante, sino potenciar otro tipo de

beneficios para los sujetos, como permitirles conciliar de mejor forma vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida. Actualmente, el trabajo ya no solo es un lugar donde ganar dinero, sino una serie de tareas a realizar donde el sueldo es solo parte de un todo. Asimismo, el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra, y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos. Las personas en si no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a como se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos, y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Abad, 2005). Considerar la introducción del salario emocional dentro de la empresa posee diversas ventajas. Aparte de lo ya mencionado por Correro (2005) sobre el escalamiento del salario económico y la necesidad de introducir nuevas y creativas formas de retener al personal, Gay (2006) postula que la implementación de un buen salario emocional podría tener consecuencias favorables sobre el estrés. Es sabido que una de las

principales causas del mismo es la insatisfacción con el trabajo. De la misma forma, la insatisfacción es causa del alza del absentismo laboral. Para comprender mejor el término, Aparicio (2005) postula que la insatisfacción laboral es una respuesta negativa que exhibe el trabajador hacia su propio trabajo, lo cual hace que éste se encuentre en un estado de intranquilidad, ansiedad, pudiendo la persona incluso llegar a la depresión al hallarse en una situación de insatisfacción laboral. Se puede inferir entonces que una empresa donde se potencie el salario emocional tendrá un menor porcentaje de empleados insatisfechos, y con ello, más probabilidad de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades. Satisfacción laboral, salario emocional y desempeño laboral. Si se consideran las ventajas mencionadas con respecto al salario emocional, y su capacidad de impacto sobre la satisfacción de los empleados, no se puede evitar pensar en el efecto que aquel incremento de la satisfacción podría tener sobre el desempeño laboral. Generalmente, se tiende a creer que existe una relación incuestionable entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. No obstante, se ha observado en numerosas investigaciones que dicha relación no es tan obvia como parecería ser, y que no siempre es con dicha linealidad (satisfacción – desempeño). **Judge, Thoresen, Bono y**

Patton (2001) en su revisión sobre el tema mencionan al menos siete modelos que tratan la relación satisfacción laboral - desempeño laboral:

✓ **La satisfacción laboral causa el desempeño laboral:**

Probablemente uno de los más antiguos y se atribuye al movimiento de las relaciones humanas, bajo la premisa de que las actitudes conducen al comportamiento. Si bien pareciera ser que las actitudes se relacionan con el comportamiento en el trabajo, el modelo posee poco respaldo y los resultados no han probado ser concluyentes.

✓ **El desempeño laboral causa la satisfacción laboral:**

Bajo la premisa de que la satisfacción sigue al comportamiento, deriva de la hipótesis de que esto se dará por la provisión de recompensas extrínsecas e intrínsecas. Si bien se basa en estudios causales, no logra probar una causalidad válida e introduce un cuestionamiento sobre la existencia de otras variables influyendo en la relación.

✓ **Satisfacción y desempeño laboral se relacionan**

recíprocamente: Menciona que el desempeño puede ser satisfactorio y a la vez, provocado por la

satisfacción. Solo ha recibido apoyo parcial y parece depender del tipo de satisfacción del individuo.

- ✓ **La relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es espúrea:** Propone que la correlación no es real, y que si bien muchos la infieren, pocos estudios han logrado probar formalmente la hipótesis.

- ✓ **La relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es moderada por otras variables:** Es la investigación más común, y considera la relación mediada por otras variables, como recompensa contingente, complejidad del trabajo, características intrínsecas al mismo y autoestima.

- ✓ **No existe relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral:** Considera ambas variables como independientes y separadas, y se postula que los estudios probablemente han ignorado la existencia de una relación.

- ✓ **Conceptualizaciones alternativas sobre satisfacción laboral y/o desempeño laboral:** Este grupo de modelos discute que tiene poco sentido considerar la relación de forma tradicional, y que es mejor re conceptualizar las propuestas sobre actitudes. Considera que las emociones positivas se relacionan con el desempeño.

Si bien es poco lo que se reflexiona anteriormente sobre emociones, considerar que las emociones positivas tienen relación con el desempeño, y que por tanto esto pudiera tener una relación con la satisfacción no es menor. Si tomamos los postulados de la psicología positiva expuestos en el trabajo de Sachau (2007) quien menciona que la psicología positiva es el estudio de atributos humanos positivos, como bienestar, autoestima, creatividad entre otros, con foco en las fortalezas de los sujetos más que en sus debilidades, todo esto tiene implicancias importantes para los profesionales de recursos humanos. Lo anterior asimismo tiene sentido si tomamos también la investigación de Herzberg, quien propuso que los factores de motivación, relacionados con la satisfacción, se refieren a aquellas situaciones que

hacen a los sujetos sentirse bien con respecto al trabajo que desempeñan. Sachau (2007) propone que los empleados experimentarán mayores niveles de satisfacción y compromiso con sus trabajos si estos proporcionan oportunidades de reconocimiento, relaciones cercanas, crecimiento psicológico y desarrollo profesional, es decir, si incluyen factores de motivación. Probablemente entonces los sujetos se sentirán más satisfechos, y por tanto rendirán mejor, cuando su satisfacción se encuentre apoyada por emociones positivas, que les permitan sentir que se están desarrollando a la vez que son un real aporte en sus puestos de trabajo. Considerar la relación entre todos estos factores no solo parece coherente, sino también importante y digna de ser tomada en cuenta.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS:

Blum y Naylor (1992):

- ✓ **Tareas en Sí:** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- ✓ **Autonomía:** Grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ✓ **Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su auto realización.
- ✓ **Paga:** Grado en el cual el empleado percibe que los beneficios y atractivos de un puesto son justos y razonables.
- ✓ **Condiciones Físicas:** Son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- ✓ **Supervisión:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.
- ✓ **Sistema de recompensas justas:** Se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados

por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

✓ **Condiciones favorables de trabajo:**

Se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde las metas organizacionales y personales sean compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

✓ **Colegas que brinden apoyo:** El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social.

✓ **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo:**

Se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas

formas para potenciar la calidad de su labor. **Palma**

Carrillo, S., (1999)

- ✓ **Condiciones Físicas y/o Materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

- ✓ **Beneficios Laborales y Remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que realiza.

- ✓ **Políticas Administrativas:** El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociadas directamente con el trabajador.

- ✓ **Relaciones Sociales:** El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

- ✓ **Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

- ✓ **Desempeño de Tareas:** La valoración con la que se asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

- ✓ **Relación con la Autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación en el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

2.4. ANALISIS CRITICO:

Al considerar la satisfacción laboral desde la óptica de la teoría de los dos factores de Herzberg, no se puede desconocer que la misma es antigua y ha sido objeto de numerosas críticas. Probablemente una de las mayores limitaciones que presenta es la falta de consistencia en sus afirmaciones sobre la diferencia y naturaleza separada de los factores de higiene y factores de motivación. Existen autores que apoyan el hecho de que la satisfacción laboral puede ser producida tanto por factores ambientales y del entorno en el cual se trabaja, como por factores intrínsecos a la labor que se desempeña. Siguiendo con los factores definidos por Herzberg, se ha observado que los factores de higiene han sido informados como fuentes de producción de satisfacción, inclusive con mejoras en el rendimiento de las

personas, al mismo nivel que los factores de motivación. De la misma forma, en pruebas alternativas de la teoría de los dos factores, utilizando métodos distintos a los de la investigación original, el fracaso para proveer sustento a sus postulados se ha mantenido, llegando incluso a indicarse que la satisfacción es igualmente probable de ser causada tanto por factores de motivación, como por factores de higiene (Miner, 2005). Nadie puede dudar del atractivo que posee la teoría, inclusive en la actualidad. La forma en que ofrece soluciones para incrementar la satisfacción laboral de los empleados no deja de apelar, sobretodo hoy en día, a la conciencia de costos de las empresas. Si se considera que el salario, beneficios complementarios y mejoría en las condiciones ambientales de trabajo solo son útiles hasta cierto punto, sigue siendo una esperanza que conceptos como factores de motivación y enriquecimiento del trabajo se conviertan en la clave para incrementar la satisfacción, sin tener que necesariamente incurrir en cuantiosos gastos económicos. En revisiones actuales de la teoría de los dos factores, Sachau (2007) expuso un par de errores en los cuales incidió Herzberg al plantearla. Mencionó que el autor incurrió en equivocaciones al postular que las relaciones interpersonales no eran capaces de producir motivación, al etiquetarlas como factores de higiene, pues en la medida en que éstas llevan al crecimiento psicológico y desarrollo, deben ser capaces de producir satisfacción a largo

plazo. Al pasar a ser motivadores, pueden tener influencia en el crecimiento psicológico de los individuos, convirtiéndose en un factor de motivación. De la misma forma, cuestionó el método de los incidentes críticos como una buena forma de probar la validez de la teoría, y discutió que en base a esto, muchos críticos la desestimaron y no le prestaron la suficiente atención. Los incidentes críticos, según Sachau, hacen que las personas tiendan a tomar crédito por su desempeño exitoso, culpando al entorno de sus propias fallas. De haber usado una metodología alternativa, Herzberg podría haber logrado probar de mejor forma sus postulados (Sachau, 2007). No obstante el mismo autor proporciona evidencias de que la teoría no debe ser desestimada, sino replanteada, y que probablemente revista más utilidad si se la usa como una meta teoría o paradigma de base para el desarrollo y crecimiento psicológico de los individuos. Si consideramos la teoría con respecto al concepto de salario emocional, el mismo podría, acorde a su descripción y características, ser considerado como un factor de motivación. Todas aquellas funciones o acciones que lo componen tienen como objetivo aumentar la satisfacción de los empleados, apelando a factores de motivación intrínsecos. No obstante, falla en dar real cabida a los factores de higiene, que acorde a la revisión teórica realizada, necesitan también ser considerados, por lo menos como necesaria para dar una buena base a la

introducción de los factores de motivación. Si tomamos en cuenta que una de las principales tareas del salario emocional es incrementar la satisfacción laboral de los empleados y asegurar su permanencia en la empresa, su relación con la teoría de los dos factores de Herzberg y su concepto de enriquecimiento del trabajo parece evidente. Pareciera ser que el salario emocional es un sinónimo de enriquecimiento del trabajo, pues ambos apuntan al hecho de que trabajos desafiantes, con oportunidades de crecimiento y reconocimiento son lo más propenso de producir y aumentar la satisfacción de los empleados. No obstante, hay que considerar que salario emocional no solo alude a los llamados factores de motivación proporcionados por el autor, como si es la idea del enriquecimiento del trabajo, sino que también hace alusión a factores que él consideró como factores de higiene, los cuales, si se toma de forma estricta su concepción de enriquecimiento y teoría, no debieran ser capaces de producir satisfacción. Sin embargo y como se mencionó anteriormente, investigaciones recientes como la de Sachau (2007) vienen a desmentir el hecho de que Herzberg hubiese eximido los factores de higiene como posibles motivadores. Si bien probablemente no cumple todos los requisitos ni concuerda en todos los aspectos con la teoría de los dos factores, no se puede negar que la relación existe, independiente que la teoría sea antigua y el concepto de salario emocional más contemporáneo. Aun hoy en

día la teoría se sigue probando, si bien no completamente válida e infalible, como útil y necesaria de seguir siendo considerada. Si bien el salario emocional plantea numerosas ventajas para incrementar la satisfacción laboral de los individuos, a la vez de convertir las organizaciones en entidades más competitivas y atractivas para los sujetos, existen ciertas restricciones. Una de las condiciones para que la recompensa no monetaria surta el efecto deseado en los empleados, es que las necesidades económicas básicas se encuentren adecuadamente cubiertas. El problema es que actualmente, además de estar en una época donde la gestión de talento se ha hecho importante, estamos también en una en la cual el trabajo ya no posee la centralidad que poseía antiguamente. Esto lleva a una flexibilización del trabajo y de su lugar en la vida de las personas, y ya no es función de las organizaciones asegurar la continuidad del mismo a los empleados. La flexibilidad, si bien considerada un factor de salario emocional, también tiene otro cariz. Para Hopenhayn (2004), la flexibilidad laboral trae consigo la inseguridad sobre el trabajo, disminuyendo la protección, haciendo el empleo más precario, y en algunos casos, incluso puede ser vista como un eufemismo de prescindibilidad. Al no existir la estabilidad laboral, los empleadores pueden exigir más de sus empleados, y éstos estarán dispuestos a entregar más de lo que deben, con tal de no quedar al margen del mercado laboral. Aunque también parece

lógico pensar que la mayoría de los sujetos preferirían desempeñarse en trabajos desafiantes, que les permitan desarrollarse como personas y que permitan asimismo, el desarrollo de carrera, existen evidencias de que, independiente de que es sabido que el dinero no es suficiente para satisfacer a una persona, existen personas que parecen trabajar solo por él. En el informe de 2002 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se expone que 6 de cada 10 personas entrevistadas consideran que su trabajo no es más que una forma de ganar dinero, y un 42% prefiere un trabajo donde los ingresos estén asegurados, en vez de un trabajo donde se respeten sus derechos laborales. Muy pocos son los que consideran su trabajo como un lugar donde lo pasan bien y se sienten bien, y actualmente, también una pequeña cantidad de trabajadores siente que por medio del mismo forma parte de la sociedad. Si un porcentaje importante de individuos se siente de esa manera con respecto a su puesto de trabajo, vale la pena poner atención a si realmente los sujetos desean trabajos que les permitan esa sensación de colaboración y aporte social, o simplemente como expone el informe, desean recibir un pago a fin de mes. Igualmente, ante un trabajo enriquecido, muchos sujetos podrían preferir su trabajo actual y rutinario, por el temor al fracaso o a la sobrecarga laboral que infieren de ello.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3. MARCO REFERENCIAL:

3.1. RESEÑA HISTORICA

En los albores de la década del 90 aumentaron las peticiones de las organizaciones poblacionales de solicitar la Distritalización de Nueva Tacna, por más de 17 años de constantes reclamos y planteamientos. Finalmente, el 02 de febrero del 2001, el gobierno aprobó la Ley N° 27415 creando políticamente el Distrito número 26 de Tacna: Crl. Gregorio Albarracín Lanchipa.

Actualmente es uno de los Distritos más jóvenes de Tacna. Su superficie de 175.6 kilómetros cuadrados representa aproximadamente el 1.2% de la extensión departamental y se ubica en los 800 metros sobre el nivel del mar. Limita por el norte con el Distrito de Tacna, por el este con el Distrito de Pocollay, por el sur oeste con Tacna. Está escrito en la historia que durante el Cautiverio de Tacna dos de sus hijos tacneños los hermanos Ticona Aguilar, Juan y Cristóbal; el primero de ellos, contrajo nupcias con doña Hilda Vásquez.

Él tenía 33 años y ella 15 años, engendrando diez hijos. Una de ellas, Hilda, se yergue como matriarca de este largo linaje familiar con más de treinta nietos y bisnietos. Vivieron en un fundo de lo que hoy es el Distrito Crl. Gregorio Albarracín Lanchipa siendo su

antigua jurisdicción comenzando en el cuartel Tarapacá colindando adicionalmente por el este con el ferrocarril hacia Arica, por el norte con el Canal Uchusuma y por el sur con la Asociación Guillermo Auza Arce.

La primera organización vecinal denominada Cooperativa 3 de Diciembre comprada por la familia Ticona le siguieron la Asociación de Vivienda Primero de Mayo, Pérez Gamboa y nacieron otros programas habitacionales como nace. Hoy suman más de 70 las zonas entre Juntas Vecinales y Asociaciones de Vivienda sin contar las 80 Asociaciones de Vivienda del Programa Municipal Pampas de Viñani que está aún en manos de la Municipalidad de Tacna.

La denominación de cono sur parte precisamente de la constante migración del centro hacia lo que es Gregorio Albarracín no obstante la carencia de servicios más apremiantes donde sus primeros colonos apostaron por mejores posibilidades de desarrollo.

3.2. MISION:

Nuestra misión como institución edil es promover e impulsar el desarrollo socio económico y bienestar de la población Albarracina, con la presentación de servicios administrativos, impulsando proyectos de infraestructura básica y de apoyo a la

producción de autoconsumo; mejorando la calidad de vida de la población y promoviendo la participación de la inversión privada.

3.3.VISION:

La Municipalidad Distrital "Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa" como organismo local promotor del desarrollo de su ámbito tiene como visión el desarrollo integral sostenible, todo ello a través de un modelo urbanístico, productivo, turístico y económico planificado con instituciones competitivas y una población capacitada, educada e identificada con su distrito.

3.4.FUNCIONES GENERALES:

La Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, asume las competencias con carácter exclusivo o compartido en las materias establecidas en el Art. 73ª de la Ley Orgánica de municipalidades, las mismas que describen en las siguientes:

- ✓ Organización del espacio físico – Uso del suelo
- ✓ Servicios Públicos Locales
- ✓ Protección y conservación del Medio Ambiente
- ✓ Desarrollo y economía Local
- ✓ Participación Vecinal
- ✓ Servicios Sociales Locales

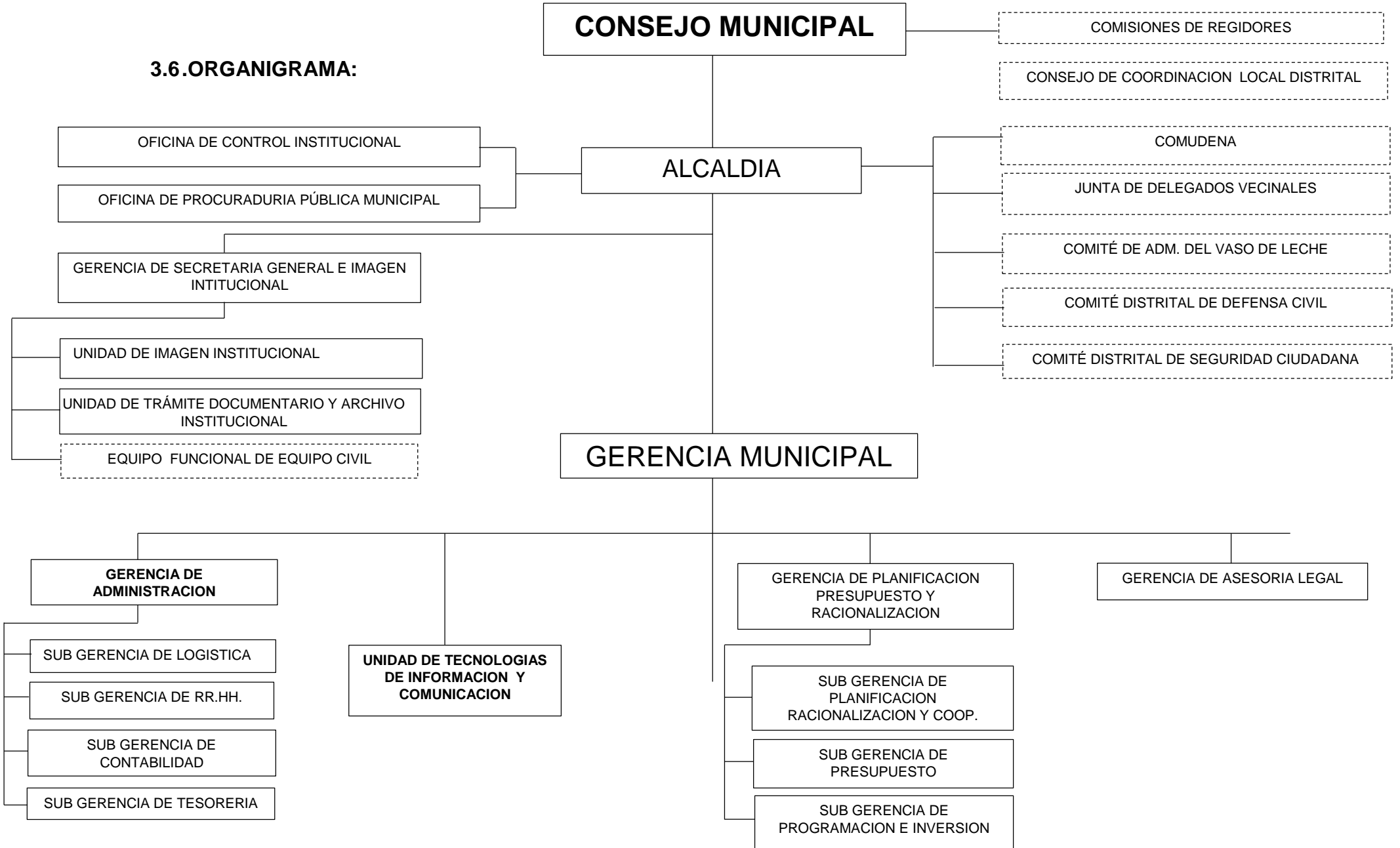
- ✓ Prevención, Rehabilitación y Lucha contra el Consumo de Drogas.

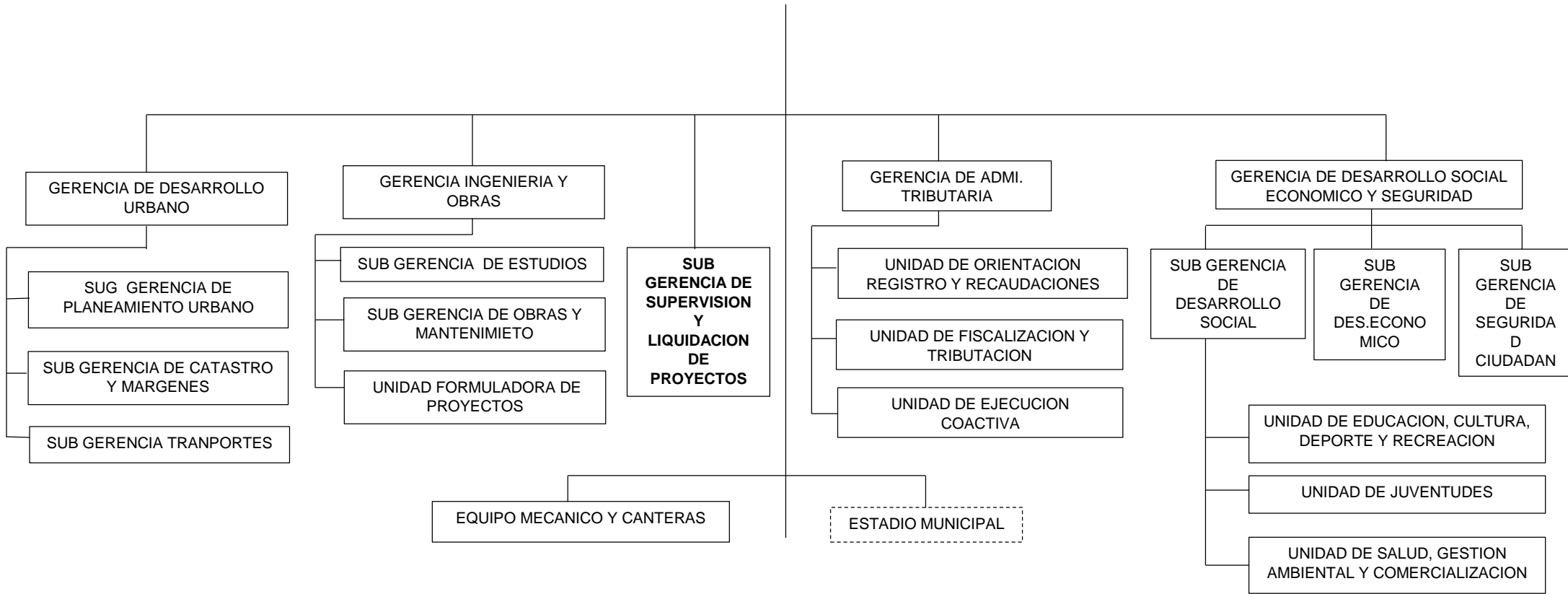
Fuente: Reglamento de Organización y Funciones- MDCGAL, Tacna.

3.5.OBJETIVOS GENERALES:

Determinar la satisfacción laboral del área de RR.HH de la Municipalidad Gregorio Albarracín Lanchipa.

3.6.ORGANIGRAMA:





CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. DESCRIBIR EL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

4.1.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:

Nos referimos a los estudios de mercados descriptivos, donde se investigara la percepción por parte de los colaboradores del área de RR.HH. donde desempeña sus labores diarias para el desarrollo de la productividad en beneficio de la Municipalidad en estudio.

4.2. DETERMINAR LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:

Se muestra la metodología a utilizar durante la investigación del proyecto.

4.2.1. DETERMINAR LA POBLACIÓN:

Nuestra unidad de análisis de estudio es toda la población por ser pequeña, el número de colaboradores son de 16, que se desempeñan dentro del área de RR.HH.

4.3. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1. TÉCNICA

ENCUESTA: Según su procedimiento de obtención de información utilizaremos el cuestionario tradicional para poder dar a conocer la satisfacción de los trabajadores del área de RR.HH. en la MDCGAL Tacna.

4.3.1. INSTRUMENTO

CUESTIONARIO: Serán formuladas por escrito de forma coherente, organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo a una determinada planificación con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

4.4. ESCALAS

Escala no comparativa:

-De clasificación continua

De Licker

-Dentro de los tipos de escala de actitud utilizaremos la escala no comparativa de Likert ya que las preguntas formuladas en nuestro

cuestionario están en relación a este tipo de escala y nos ayudara a describir actitudes favorables como desfavorables y también habrá un equilibrio.

-Este tipo de escala también nos permitirá obtener puntuaciones totales por individuo e ítem, por otra parte podremos obtener puntuaciones mediales.

4.5. ANÁLISIS DE DATOS

4.5.1. DATOS DE CONTROL

TABLA 01: Sexo del personal del Área de RR.HH. de la MDCGAL Tacna, 2015.

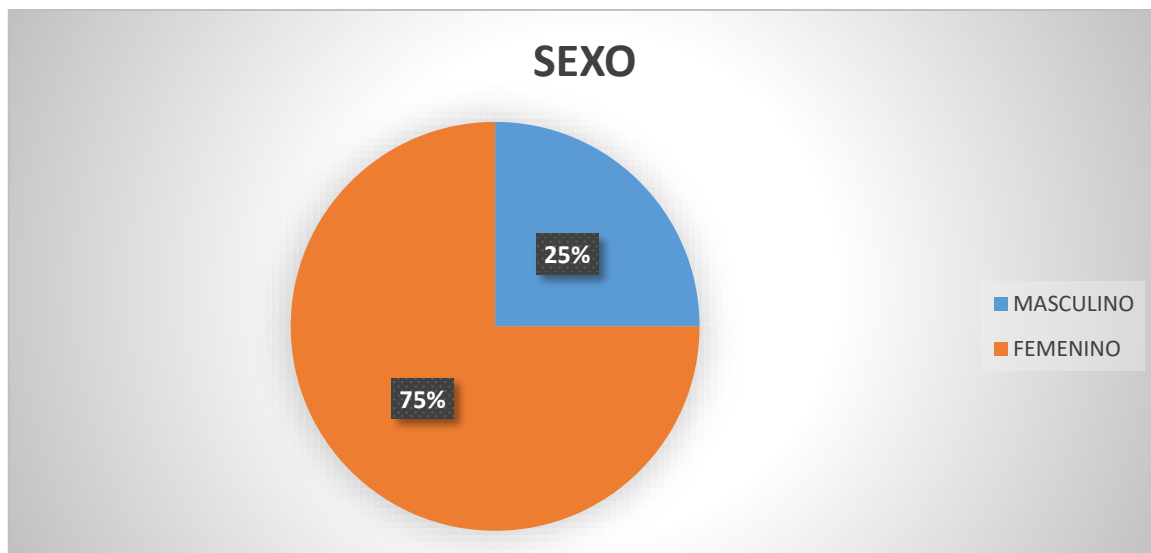
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
FEMENINO	4	25%	25%
MASCULINO	12	75%	100%
TOTAL	16	100%	

FUENTE: MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO: No incluye a los practicantes

GRAFICO 01: Sexo del personal del Área de RR.HH. de la MDCGAL Tacna, 2015.



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACIÓN: El 75% de los encuestados pertenece al sexo femenino.

TABLA Nº 02 Edad del Personal del Área de RR.HH. de la MDCGAL Tacna, 2015.

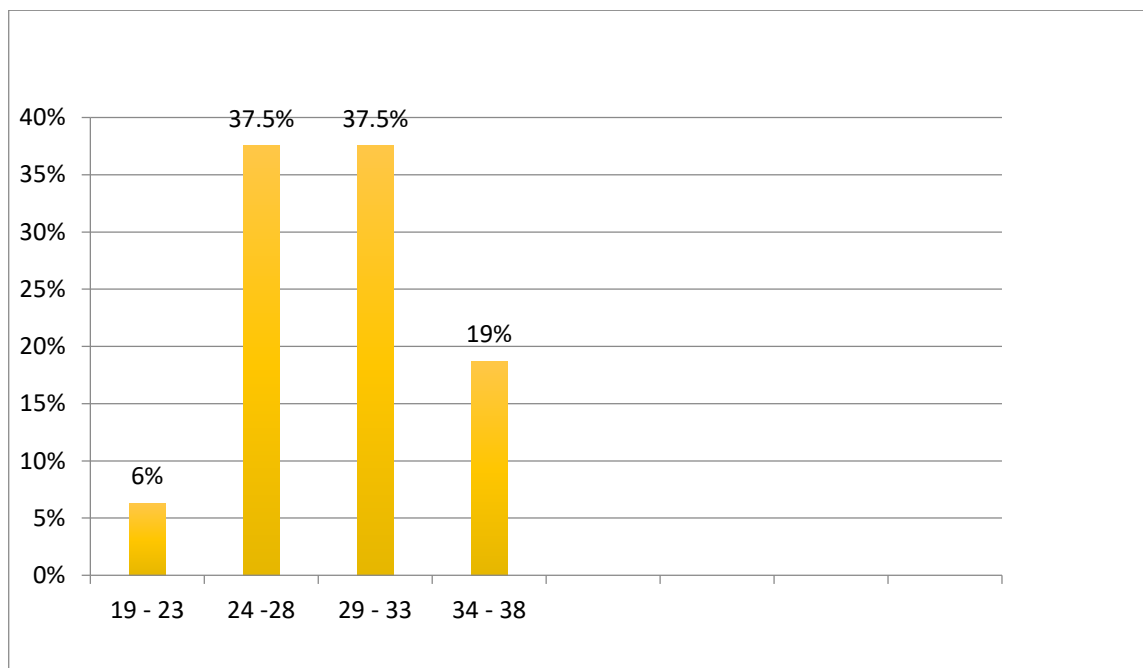
	FRECUENCIA	POCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
19-23	1	6%	6%
24-28	6	37.5%	43.5%
29-33	6	37.5%	81%
34-38	3	19%	100%
TOTAL	16	100%	

FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO N° 02 Edad del personal del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACIÓN: El 38% de los encuestados oscilan entre 24 a 33 años de edad y destacan por la responsabilidad al ejecutar dichas funciones en el área de RR.HH.

TABLA Nº 03: Nivel de percepción del sueldo que percibe el personal de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTAS DE ACUERDO CON EL SUELDO QUE PERCIBES?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTOY MUY DESACUERDO	1	6.25%	6.25%
DESACUERDO	6	37.5%	43.75%
NI DE ACUERDO ,NI DESACUERDO	4	25%	68.75%
ESTOY DE ACUERDO	4	25%	93.75%
ESTOY MUY DE ACUERDO	1	6.25%	100%
TOTAL	16	100%	

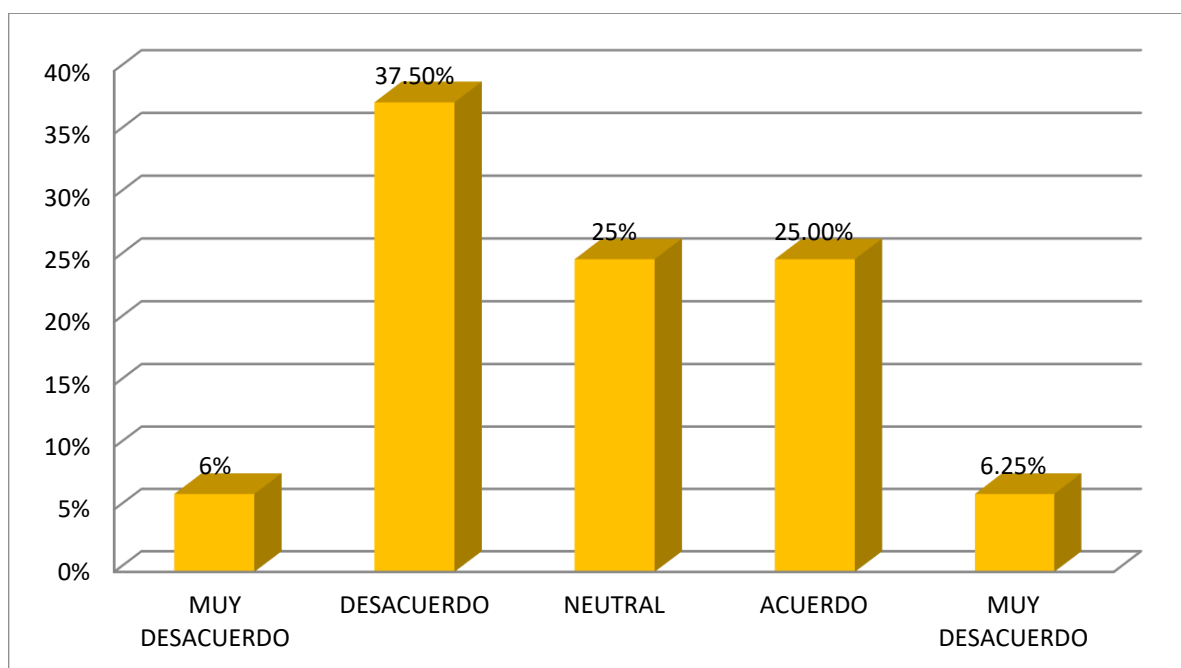
FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO N° 03: Nivel de percepción del sueldo que percibe el personal de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTAS DE ACUERDO CON EL SUELDO QUE PERCIBES?



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACIÓN: se identificó que el 37.5% de los trabajadores de la SGRH-MDCGAL están en desacuerdo, con la remuneración mensual que perciben, por lo que se puede interpretar que los empleados de esta municipalidad consideran que su sueldo no le alcanza para cubrir las necesidades básicas por lo que sería necesario realizar un análisis de remuneración , pero la cuarta parte de los trabajadores están de acuerdo ya que consideran que los sueldos que perciben les alcanza para cubrir

parcialmente las necesidades básicas , y el 25% de los empleados son indiferentes ante esta consulta, por lo que podemos decir que no muestran interés por las remuneraciones que perciben.

TABLA N°04: Nivel de percepción de la infraestructura del Área RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON LA INFRAESTRUCTURA DE SU AREA?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTOY MUY DESACUERDO	1	6.25%	6.25%
DESACUERDO	7	43.75%	50%
NI DE ACUERDO ,NI DESACUERDO	1	6.25%	56.25%
ESTOY DE ACUERDO	3	18.75%	75%
ESTOY MUY DE ACUERDO	4	25%	100%
TOTAL	16	100%	

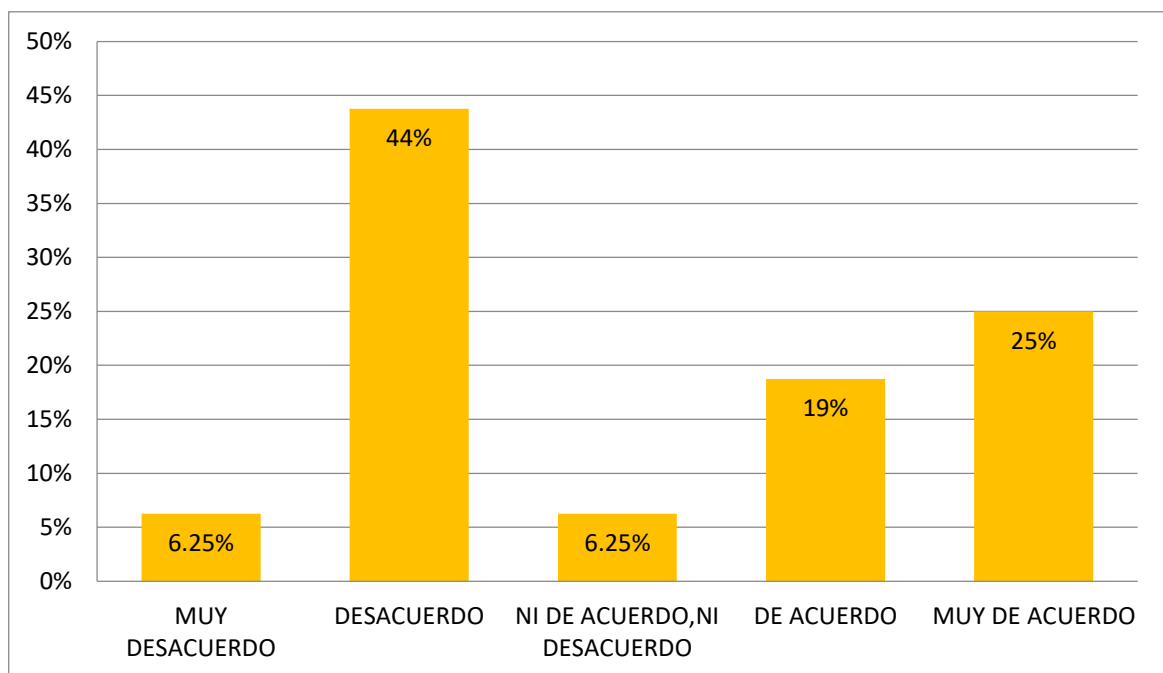
FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO N°04: Nivel de percepción de la infraestructura del Área RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON LA INFRAESTRUCTURA DE SU AREA?



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACION: El 44% del personal del Área de RR.HH, está en desacuerdo con la infraestructura de la MDCGAL Tacna.

TABLA Nº 05: Nivel de Percepción con el cumplimiento del personal de sus expectativas dentro del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON EL CUMPLIMIENTO PERSONAL Y DE SUS EXPECTATIVAS DENTRO DEL AREA DE RR.H?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTOY MUY DESACUERDO	0	-	-
DESACUERDO	3	18.75%	18.75%
NI DE ACUERDO ,NI DESACUERDO	4	25%	43.75%
ESTOY DE ACUERDO	6	37.5%	81.25%
ESTOY MUY DE ACUERDO	3	18.75%	100%
TOTAL	16	100%	

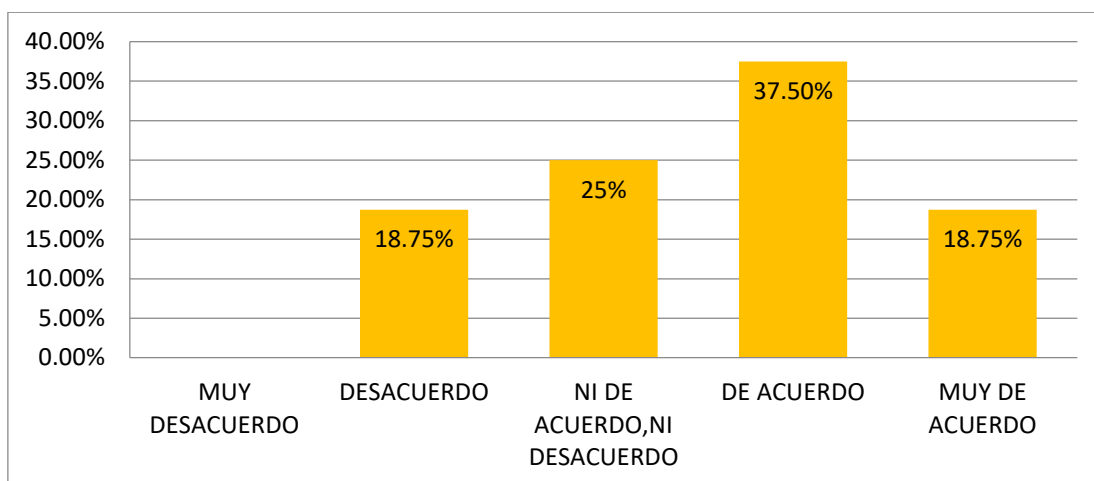
FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO Nº05: Nivel de Percepción con el cumplimiento del personal de sus expectativas dentro del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON EL CUMPLIMIENTO PERSONAL Y DE SUS EXPECTATIVAS DENTRO DEL AREA DE RR.H?



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015.

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACIÓ : El 37.50% del personal está de acuerdo con el cumplimiento de sus expectativas dentro del Área de RR.HH, Tacna

TABLA N°06: Nivel de Percepción del clima laboral en el Área de RR.HH de la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON EL CLIMA LABORAL DEL AREA DE RR.H.H.?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTOY MUY DESACUERDO	0	-	-
DESACUERDO	6	37.5%	37.5%
NI DE ACUERDO ,NI DESACUERDO	4	25%	62.5%
ESTOY DE ACUERDO	5	31.25%	93.75%
ESTOY MUY DE ACUERDO	1	6.25%	100%
TOTAL	16	100%	

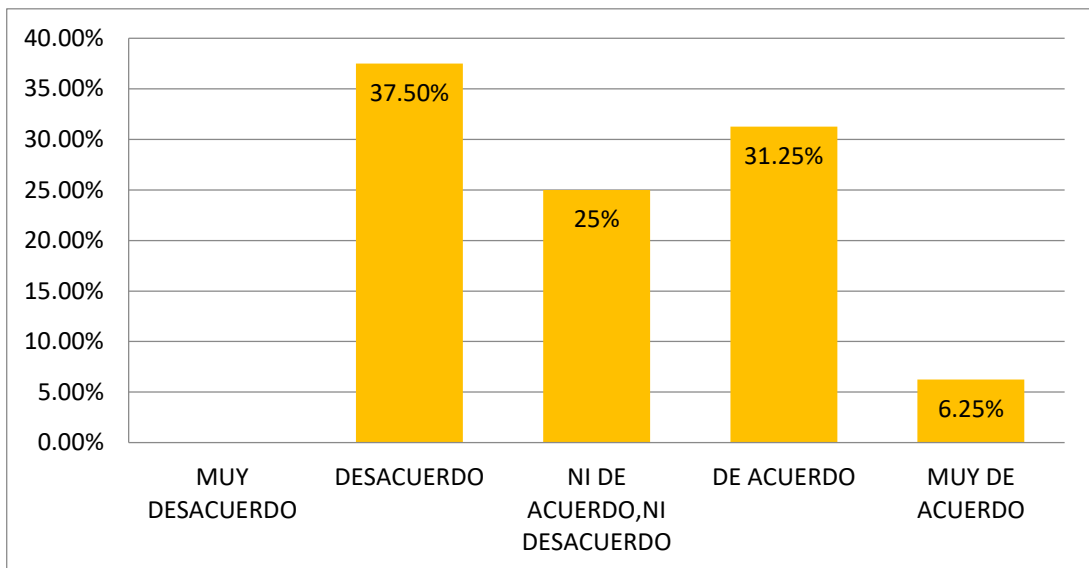
FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO N°06: Nivel de Percepción del clima laboral en el Área de RR.HH de la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON EL CLIMA LABORAL DEL AREA DE RR.H.H.?



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACION: El 37.50% del personal está en desacuerdo con el ambiente agradable del Área de RR.HH, Tacna.

TABLA Nº 07: Nivel de Percepción de la gestión actual que realiza el jefe del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON LA GESTION ACTUAL DEL JEFE DE RR.HH?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTOY MUY DESACUERDO	0	-	-
DESACUERDO	1	6.25%	6.25%
NI DE ACUERDO ,NI DESACUERDO	4	25%	31..25%
ESTOY DE ACUERDO	8	50%	81.25%
ESTOY MUY DE ACUERDO	3	18.75%	100%
TOTAL	16	100%	

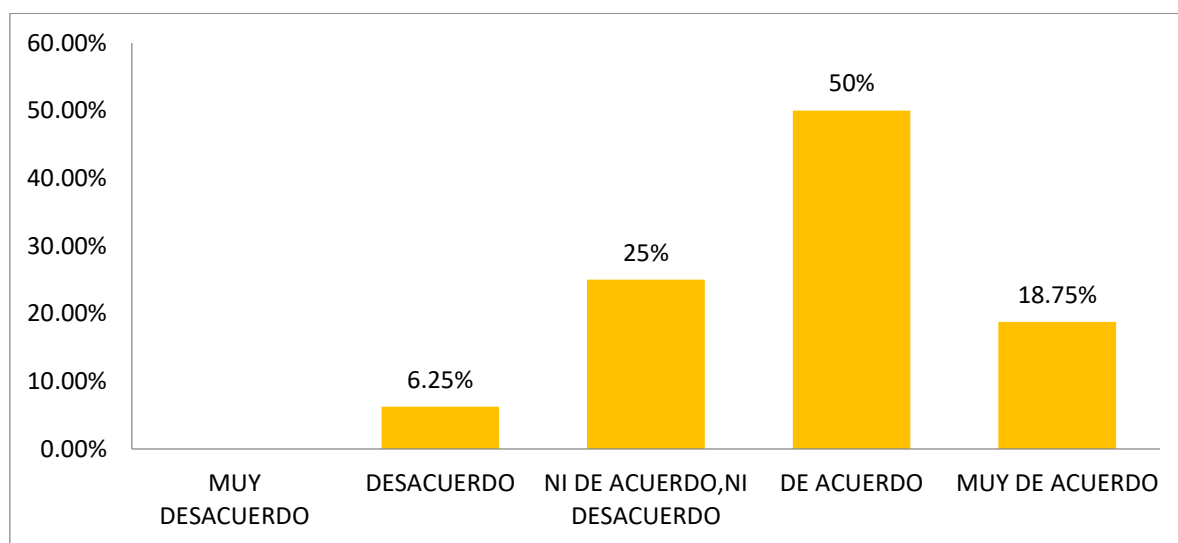
FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO N° 07: Nivel de Percepción de la gestión actual que realiza el jefe del Área de RR.HH en la MDCGAL Tacna, 2015.

¿ESTA DE ACUERDO CON LA GESTION ACTUAL DEL JEFE DE RR.HH?



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACION: El 50% del personal está de acuerdo con la gestión actual del jefe del Área de RR.HH, MDCGAL

TABLA Nº 08: Nivel de Percepción de las capacidades del personal que se desarrollan en el Área RR.HH Tacna, 2015.

¿SIENTES QUE TUS CAPACIDADES SE DESARROLLAN EN EL AREA DE RR.HH?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ESTOY MUY DESACUERDO	1	6.25%	6.25%
DESACUERDO	1	6.25%	12.5%
NI DE ACUERDO ,NI DESACUERDO	3	18.75%	31.25%
ESTOY DE ACUERDO	7	43.75%	75%
ESTOY MUY DE ACUERDO	4	25%	100%
TOTAL	16	100%	

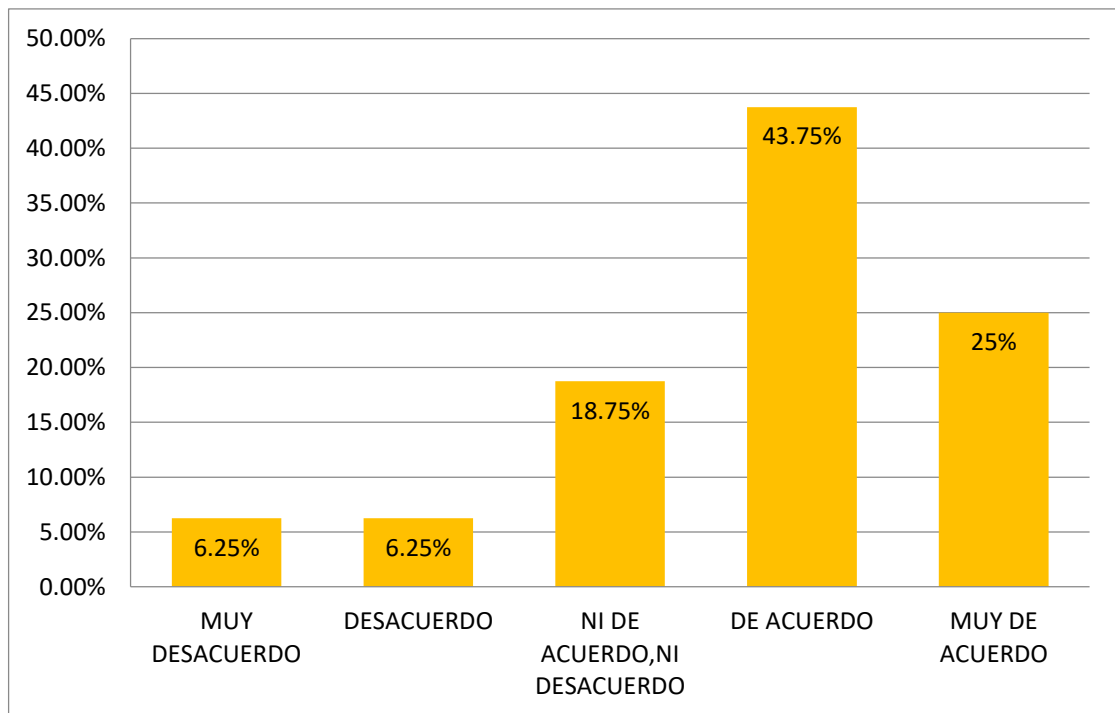
FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

LLAMADO : No incluye a los practicantes

GRAFICO N° 08: Nivel de Percepción de las capacidades del personal que se desarrollan en el Área RR.HH Tacna, 2015.

¿SIENTES QUE TUS CAPACIDADES SE DESARROLLAN EN EL AREA DE RR.HH?



FUENTE : MDCGAL Tacna, 2015

ELABORACIÓN : Propia, 10 de Julio del 2015.

INTERPRETACION: El 43.75% del personal está de acuerdo con las capacidades que desarrollan dentro del Área de RR.HH en la MDCGAL, Tacna.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

A continuación se recogen, a modo de reflexión final, las principales conclusiones obtenidas en los distintos capítulos de esta tesis de mejora, cuyo objetivo ha sido presentar la satisfacción laboral como un concepto susceptible de ser incorporado, tanto desde un punto de vista teórico e empírico

- ✓ Existe una satisfacción laboral buena respecto a los colaboradores del área de Recursos Humanos, dado que no presentan comodidad total para el buen desempeño de sus funciones.

- ✓ Existe una insatisfacción respecto al clima laboral que brinda la MDCGAL a los colaboradores del área de Recursos Humanos, esto se ve reflejado en la disminución de la canasta familiar y la deficiencia en la atención a los albarracinos.

- ✓ Los factores de rotación se dan mediante los tipos de contrato, cambio del jefe de área de recursos humanos y por una nueva gestión.

5.3. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones

- ✓ Efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra el área de Recursos Humanos.
- ✓ Efectuar estudios anuales de clima organizacional para conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento.
- ✓ Para elevar la satisfacción laboral de todo el personal, se sugiere que se le reconozca el desempeño de sus funciones, que se trabaje en la motivación de cada colaborador por medio de charlas o capacitaciones y utilizar el reforzamiento positivo en la relación jefe colaborador.
- ✓ Que los jefes de cada unidad evalúen periódicamente el desempeño laboral y lleven a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.

- ✓ Establecer estrategias de comunicación asertiva impartiendo el taller titulado. “Comunicación asertiva en el trabajo, estrategia para mejorar la Satisfacción laboral ”

5. BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Flores Valentín Merari, México, 2002 “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de un IEP”
- ✓ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la investigación IV edición, 2006, México.
- ✓ Linkert, R (1967) “The Human Organization”. Editorial Mc Graw Hill, Nueva York (EEUU)
- ✓ Mg. Álvarez Torres David Marcial, Lima, 2007 Tesis “Fuentes de presión laboral y Satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana”
- ✓ <http://www.munialbarracin.gob.pe>

