

FACTORES E INDICADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS

Alejandro Ticona Machaca

Lucio Ticona Carrizales

Fredy Quispe Gómez



NOVO MUNDO

**FACTORES E INDICADORES DE
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
UNIVERSITARIOS**

Alejandro Ticona Machaca

Correo: alberth2602@hotmail.com; ultima@unap.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3297-358X>

Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano

Perfil: Licenciado en Administración, Segunda Especialización Profesional en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, en la Facultad de Ingeniería Económica, Magister Scientiae en Economía Mención: Planificación y Gestión Pública De La Escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, Doctoris Scientiae en Economía y Políticas Públicas de la Escuela de Post-Grado de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno, Docente Investigador de la escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano, cuenta con Registro de Investigador según el siguiente detalle: CÓDIGO DE REGISTRO: POO69058, GRUPO: MARÍA ROSTWOROWSKI, NIVEL II.

Lucio Ticona Carrizales

Correo: l.ticonac@unaj.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2073-8857>

Afiliación: Universidad Nacional de Juliaca

Perfil: Recibió su formación académica como Ingeniero Economista en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno – Perú, con Segunda Especialización en Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión, Magíster Scientiae en Ingeniería Ambiental, Doctor en Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente, y Doctor en Economía y Políticas Publicas, Actualmente calificado como investigador por CONCYTEC código de Renacyt P0068509 en el grupo de Carlos Monge Medrano Nivel III, además viene desenvolviéndose en calidad de Docente Ordinario en la Universidad Nacional de Juliaca.

Fredy Quispe Gómez

Correo: fquispeg@unap.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8108-4848>

Afiliación: Universidad Nacional del Altiplano

Perfil: El autor es candidato a Doctor en Administración; Magister Scientiae en Contabilidad y Administración con Mención en Marketing y Negocios Internacionales; Estudios de Maestría en Investigación y Docencia Universitaria Universidad Nacional del altiplano y Licenciado en Administración de empresas Docente Universitario Universidad Nacional del Altiplano Facultad de ciencias contables y administrativas; Delegado ante el consejo Directivo nacional del colegio de licenciados en administración-CLAD; Gerente General Cámara empresarial de empresarios y emprendedores CIDEE, Miembro integrante de la Sociedad Científica en ciencias empresariales del Perú.

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-9942-7084-2-7

© Alejandro Ticona Machaca
© Lucio Ticona Carrizales
© Fredy Quispe Gómez

© Editorial Novo Mundo
www.editorialnovomundo.com

Primera Edición

Abril 2023

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7837729>

Este libro es resultado de la investigación *Factores predictores de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano: Puno- 2015*, realizada en el "Universidad Nacional del Altiplano"

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos

Diagramación: Freddy Calienes.
Edición electrónica: Editorial Novo Mundo

Editado en Ecuador
Published in Ecuador

FACTORES E INDICADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS

Alejandro Ticona Machaca
Lucio Ticona Carrizales
Fredy Quispe Gómez



NOVO MUNDO

Índice

Índice Tablas	9
Índice Figuras	10
Introducción	12
Referencias Bibliográficas	86

CAPÍTULO I

CONCEPCIONES EN TORNO A LA SATISFACCIÓN LABORAL

1.1. ¿Qué se entiende por satisfacción laboral?	16
1.2. Factores que influyen en la satisfacción laboral	17
1.3. Satisfacción Laboral Intrínseca	19
1.4. Satisfacción Laboral Extrínseca	22
1.5. Importancia de la satisfacción laboral	23
	24

CAPÍTULO 2

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, FACTOR DUAL DE HERZBERG: DOS MIRADAS EN TORNO A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES

2.1 La teoría de Maslow	27
2.2 Teoría motivacional de Herzberg o la teoría de los dos factores	27
2.2.1. Visión de Herzberg	31
2.2.2. Algunas ventajas y desventajas	32
2.2.3. La teoría de Maslow y la de Herzberg, punto de comparación	33
2.2.4. Algunas ventajas y desventajas	35
2.2.5. La teoría de Maslow y la de Herzberg, punto de comparación	25
	36

CAPÍTULO 3

TEORÍAS EN TORNO A LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Teoría de McClelland	38
3.2. Teoría X y Teoría Y de McGregor	39
3.3. Teoría de las Expectativas	40
3.4. Teoría Z de OUCHI, William	42
3.5. La Teoría ERC de Alderfer	43
3.6. Teoría de Fijación de metas de Locke	43
3.7. Teoría de la Equidad de Stancey Adams	44
3.8. En torno a la motivación laboral. ¿Qué se entiende por motivación laboral?	45
3.9. Fases de la Motivación laboral	47
3.9.1. Leyes de la Motivación laboral	47
3.10. La motivación y el clima organizacional	47

CAPÍTULO 4

FACTORES E INDICADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS UNIVERSITARIOS, ESTUDIOS, ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Objetivos	49
4.1.1. Objetivo general	49
4.1.2. Objetivos específicos	50
4.2. Hipótesis específicas	50
4.3. Tipo y diseño de investigación	50
4.4. Métodos	51
4.5. Sistema de variables	52
4.6. Población	53
4.7. Muestra	53

4.8. Unidad de muestreo	53
4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
4.10. Tratamiento de los datos	55
4.11. Resultados	57
4.11.1. Análisis Descriptivo de las Características Generales del Personal Administrativo	57
4.11.2. Análisis Descriptivo del Nivel de Satisfacción del Personal Administrativo	63
4.11.3. Estimación de la Ecuación de Satisfacción Laboral	71
4.12. Conclusiones	79
4.13. Recomendaciones	81

CAPÍTULO 5

LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS ALBORES DEL PRESENTE SIGLO, RETOS Y DESAFÍOS EN ESCENARIOS GLOBALES

82

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables de Motivación y de Higiene)	34
Tabla 2. Otros Conceptos de Expectativas	41
Tabla 3. Operacionalización de las variables	52
Tabla 4. Muestra seleccionada	54
Tabla 5. Género Del Personal Administrativo	58
Tabla 6. Edad del personal administrativo	59
Tabla 7. Tiempo de servicio del personal administrativo	60
Tabla 8. Nivel de estudio del personal administrativo	62
Tabla 9. Nivel De Satisfacción Laboral Del Personal Administrativo (Porcentajes)	64
Tabla 10. Nivel de agrado al trabajo del personal administrativo (porcentajes)	65
Tabla 11. Nivel de reconocimiento al trabajo del personal administrativo (porcentajes)	66
Tabla 12. Nivel de equidad en el trabajo del personal administrativo (porcentajes)	67
Tabla 13. Nivel de condiciones labores del personal administrativo (porcentajes)	68
Tabla 14. Valoración de la administración universitaria del personal administrativo (porcentajes)	69
Tabla 15. Valoración de la supervisión administrativa del personal administrativo (porcentajes)	71
Tabla 16. Estimación de la ecuación de satisfacción laboral	73
Tabla 17. Estimación de la ecuación de satisfacción laboral según áreas	78

Índice de Figuras

Figura 1. Jerarquía según Maslow y las Variables de Herzberg	36
Figura 2. Género del Personal Administrativo, en Porcentajes.	58
Figura 3. Edad del Personal Administrativo, en porcentajes.	59
Figura 4. Tiempo de Servicio del Personal Administrativo, en porcentajes.	61
Figura 5. Nivel de Estudio del Personal Administrativo, en Porcentajes.	62
Figura 6. Valores Observados y Estimados de la Ecuación de Satisfacción Laboral	73

Introducción

Sobre la satisfacción laboral se ha dicho que es el bienestar que siente un individuo sobre las acciones, incluso sobre las funciones que cumple en un determinado contexto. Por lo general se ha dicho de la satisfacción que es un estado anímico, también de plenitud. Sin embargo, la satisfacción es la sensación que siente alguien al ver que tanto sus demandas como sujeto son atendidas de forma correcta y coherente, siempre y cuando este sujeto tenga acciones que permitan manifestar que ha hecho un buen empleo tanto de sus labores como de sus responsabilidades. Desde diversas corrientes de estudios, metodológicas y corrientes científicas no existe un consenso relacionado con la satisfacción laboral y esto es debido a que ella está relacionada desde una diversidad de variantes internas como la eficiencia, el propio desempeño laboral y el comportamiento de la organización. Para Wright y Bonett citados por Holguin y Contreras (2020) señalan que “la satisfacción es la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el trabajo” (p.2).

Actualmente, la satisfacción laboral es un crucial en todas las organizaciones, a nivel del sector público y del sector privado, esto en razón de que el capital humano es fundamental para lograr los objetivos organizacionales, tal como lo han señalado algunos teóricos que se han ocupado de estos temas. Hoy en día, muchas organizaciones encaran diferentes problemas a nivel de desempeño, en su mayoría, producto de inconvenientes internos de los colaboradores, entre los que se encuentran la satisfacción laboral lo que incurre en el adecuado desempeño laboral. En el Perú ha aumentado la inquietud por la excelencia de la conducta organizacional sobre todo en

instituciones educativas, traduciéndose en un mejor sistema de prestación de servicios a los estudiantes, docentes y público en general. En ese contexto se considera de interés fundamental determinar, mediante un análisis descriptivo, algunos factores que predicen la satisfacción laboral del personal administrativo que labora en una universidad peruana, así como en cualquier institución donde el personal administrativo juega un papel importante en el desarrollo de las metas y planes organizativos.

Quienes forman parte de las organizaciones entienden que los niveles de satisfacción son determinantes en cuanto a productividad entre otros aspectos. Desde los puestos más elevados en la cadena jerárquica, hasta aquellos que ocupan cargos menores la satisfacción es importante puesto que el comportamiento de uno tendrá influencias sobre los demás, por lo que las decisiones que se logren tomar estas tendrán impactos directos en las acciones que se logren emprender. De acuerdo a las teorías desprendidas del humanismo consideran que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface en gran medida sus necesidades sociales y psicológicas en su desempeño laboral y, por lo tanto, suele poner una elevada dedicación a las tareas y labores que lleva a cabo. Una aspiración en este sentido que tienen la mayoría de las organizaciones es contar con una alta satisfacción de sus trabajadores en las asignaciones que le son encomendadas, puesto que estas generaran importantes resultados incrementando de esta manera en la productividad y en el rendimiento de la organización

Se han desarrollado un sinnúmero de investigaciones que sientan las bases en la literatura de la satisfacción laboral, en la misma se especifica que las causas de dicha variable pueden ser diversas, entre las cuales se encuentran las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el

desempeño de tareas y la relación con la autoridad. Hoy en día, lograr la satisfacción del cliente implica lograr la satisfacción del trabajador, por lo tanto, ambas son igual de relevantes y no se le debe dar importancia más a una que a la otra; en otras palabras, la importancia de una supone la importancia del otro.

Asimismo, la competencia es cada vez más alta en el mercado, por lo que cristalizar los objetivos, en vez de quedarse solo en las palabras, es determinante dentro de las organizaciones. En este sentido, es fundamental que los colaboradores internalicen la importancia de su labor dentro de la organización, siendo conscientes que son la fuerza que mueven la empresa, esto hace que la satisfacción laboral cobre mayor importancia. Por tal motivo, es relevante que el personal encargado de la gestión del talento humano diseñen e implementen procesos en los cuales el desarrollo y satisfacción de los colaboradores se vea beneficiado.

La gestión de personal, o como se le llama recientemente, gestión del talento humano, tiene por responsabilidad, entre otras, la elaboración de estrategias con el objetivo de desarrollar y sacar provecho del potencial de los colaboradores; pues es en ellos sobre quien reside el conocimiento, la experiencia y la habilidad de hacer cumplir los objetivos; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. En caso contrario, el colaborador dedicará buena parte de su tiempo a criticar de forma destructiva a la organización y tendrá lugar la rotación de personal. Por lo tanto, las empresas que se encuentran en un escenario de mercado competitivo y, además, con baja satisfacción laboral, estarán destinadas al fracaso y extinción.

No es posible que las organizaciones con colaboradores insatisfechos estén preparadas para competir con otra cuya situación sea totalmente opuesta. Más allá de las repercusiones

que tiene la satisfacción en el desempeño de los colaboradores, afecta otras contribuciones de los mismos como las nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

1

CAPÍTULO

Concepciones en torno a la satisfacción laboral

Un aspecto que está cobrando hoy en día relevancia es la satisfacción, entendida esta como la sensación de bienestar, plenitud o regocijo que siente el empleado o trabajador tanto de las acciones que emprende como de las actividades que lleva a cabo en una determinada organización. La satisfacción laboral ha sido definida, a grandes rasgos como el resultado sui generis de varias actitudes que posee un empleado hacia sus actividades y empleo, además de los factores que intervienen de forma directa e incluso de manera indirecta, como la compañía, el supervisor, los que conforman la planta de trabajadores, los incentivos económicos o salarios, el reconocimiento laboral y las propias condiciones laborales. Quien se halla satisfecho en su puesto de trabajo, no solo ejercerá de forma eficaz y correcta sus labores, sino que también generará actitudes positivas hacia sus colegas, por el contrario, si este se encuentra insatisfecho muestra actitudes negativas que se harán notar en su contexto, e incluso en su vida diaria con sus seres queridos.

Los cambios que se han producido a nivel global han permitido que la satisfacción laboral cobre una importancia mayor. Si antes no se consideraba relevante hoy por hoy la satisfacción laboral tiene una relevancia debido a las diversas manifestaciones derivadas de la organización y de las propias disciplinas que estudian tales fenómenos sociales en el contexto

administrativo, social y cultural.

Quienes forman parte de las organizaciones han entendido que es fundamental que el trabajador se sienta plenamente satisfecho, debido a las contribuciones a la organización que puede dar un trabajador que esté plenamente favorecido tanto en su puesto de labores como en las competencias y habilidades que este puede con el tiempo llegar a desarrollar dentro de una organización, puesto que las variables en el trabajo podrían llegar a determinar la satisfacción. Diversos estudios indican que entre los principales factores que inciden se encuentra; aquellas labores que el individuo encuentra estimulantes, además de recibir recompensas, así como estar bajo un clima que le favorezca. El trabajador, de acuerdo a estudios realizados necesitan saber qué tan importante es en la empresa, aparte de los retos que estas actividades representan para él. Los puestos que tienen pocos retos generan a la larga, fastidio. Por el contrario, aquellas experiencias laborales donde permanentemente se logra estimular al trabajador puede traer consecuencias favorables que se traducen en beneficios no solo para la organización, sino para el propio empleado.

1.1. ¿Qué se entiende por satisfacción laboral?

En términos clásicos la satisfacción se puede definir como un estado de plenitud. También como aquella sensación de bienestar del trabajador al desempeñar su labor. (Holguin y Contreras, 2020, p.2). Sin embargo, la definición de satisfacción laboral ha sido largamente debatido desde diversas concepciones que la han claves para entender su importancia dentro de las organizaciones. Se entiende por satisfacción, de acuerdo con Charaja y Mamani (2014), como una impresión o sensación en las personas en respuesta a una o varias necesidades, en la cual intervienen varias interacciones entre

el usuario, los colaboradores y el entorno, es decir, lo que el colaborador desea de su empleo y lo que llega a lograr en él.

Para Locke por Vera (2017) "la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona" (p.20)

Para Hannoun (2011) la satisfacción laboral es bastante genérica, lo ve como la actitud del trabajador hacia sus labores, hacia la organización. El empleo es más que solo el cumplimiento de actividades, se desarrolla un ambiente en que interactúan los colaboradores, se cumplen reglamentos, metas, se convive en un entorno que puede o no ser agradable, entre otras, lo que reviste de complejidad la satisfacción laboral.

La satisfacción también pudiera definirse, a grandes rasgos, como la actitud que el trabajador tiene de sus labores e incluso de su puesto de trabajo y las funciones que este desempeña dentro de la organización. Dichas actitudes están fuertemente basadas en las creencias y los valores. Para Montoya et al (2017) la satisfacción laboral se refiere a un estado emocional relacionado a la percepción que tiene sobre las experiencias que vive dentro de la organización que llegan a ser tan importantes, que inciden de variables como el absentismo, desempeño laboral, rotación de personal que afectan la organización y que también están afectadas por otras variables como la remuneración, la estabilidad y el clima laboral.

Si bien la definición estriba en la tradicional concepción de ser una actitud de satisfacción o plenitud es importante destacar que tales aspectos están relacionados con las percepciones que también juegan un papel relevante, puesto

que estas tienen que ver con el deber ser, es decir, sobre lo que el trabajador considera o percibe de sus tareas o funciones como empleado. Por lo general estas percepciones que este posee tienen que ver con las necesidades, los valores y los rasgos personales. Además de esto también se contemplan otras las cuales se basan en las comparaciones que se suelen hacer con otros empleados, características con anteriores experiencias laborales y por último, los grupos de referencia.

1.2. Factores que influyen en la satisfacción laboral

Un aspecto innegable es que el trabajador suele pasar mucho más tiempo en su lugar de trabajo que en su domicilio, salvo algunas excepciones que no ameriten su presencia en su puesto de trabajo, este debe pasar muchas horas en su lugar de labores, por lo que muchos gerentes deben crear las condiciones más viables, además de óptimas para que el empleado pueda sentirse cómodo, aparte de proporcionar las herramientas suficientes que generarán satisfacción en el trabajador. Las condiciones laborales pueden ir desde las más instrumentales, hasta las actitudinales que se ofrezcan en el ambiente de trabajo.

Sánchez y García (2017) señalan que las condiciones de trabajo dependen de diversos factores y que, además, son definidas como la situación del ambiente laboral que tiene que ver con la higiene y la seguridad. Esto ha dado lugar que en las últimas dos décadas se destinen esfuerzos y estudios que permiten incorporar a las condiciones de trabajo nuevos parámetros como, por ejemplo, políticas de riesgos laborales y la salud.

Las condiciones físicas laborales constituyen un aspecto importante en la satisfacción laboral y otra de las condiciones

que forman parte del desempeño y de la satisfacción laboral es el horario, el cual juega un papel preponderante en el desarrollo, así como en el logro de las metas y objetivos que tenga la organización. Por otro lado, también se puede hablar de la creación de lazos que, si bien no son emocionales, estos podrían ser vínculos que pudieran ayudar a fortalecer las relaciones entre los miembros activos de la empresa. La creación de lazos puede desencadenar acciones entre los mismos trabajadores al sentirse no de forma apasionada identificados con el proyecto o línea empresarial, sino con las mismas búsquedas en torno a los planes, metas e ideas.

Otro de los factores que influyen en la satisfacción laboral es la cultura de la organización, entendida esta como aquel conjunto de creencias, también valores y tradiciones que poseen los que forman parte de una organización. Una cultura de la organización puede expresarse mediante unas estrategias y sistemas determinados. Se podría decir, en este sentido, que una cultura con normas es capaz de promover conductas positivas que se traducen a la larga en una mayor productividad dentro de la organización. Según Reyes y Moros (2020) la cultura organizacional engloba una serie de factores y procesos interrelacionados, como producto de la construcción social regidos por una serie de normativas, dogmas, perspectivas, valores, liderazgo que toman forma dentro de la organización y que son vistos como una forma correcta de actuar en ese ambiente.

Una cultura organizativa puede facilitar el desarrollo a la vez que puede implementar diversas estrategias que permitan el desarrollo tanto del empleado como de la misma organización, por lo que la cultura ejerce en términos de organización una poderosa herramienta para la satisfacción del trabajador, que se traducirá en beneficio para todos aquellos que estén

involucrados.

Si bien la cultura organizativa es fundamental también es importante destacar la posibilidad de crecimiento, la cual se define como: aquella posibilidad de crecer laboralmente generando en el trabajador satisfacciones tanto a nivel profesional como a nivel empresarial. El crecimiento laboral puede entenderse como el reconocimiento del desempeño que puede llegar a tener un empleado dentro de una organización. Por lo que se cree que este aspecto es fundamental puesto que de él va a depender tanto el éxito como el bienestar de la empresa y del trabajador. En este sentido, King por Blanc, Boada y Garrosa (2010) argumentan que, por lo general, cuando los colaboradores se encuentran bajo un estado de ánimo positivo o ven reconocidas sus labores, se sienten satisfechas, en consecuencia, habrá el personal y el entorno serán correspondidos. En otras palabras, este estado de ánimo son señal de un buen clima y satisfacción laboral, lo que influye positivamente en el desempeño de los colaboradores y la toma de sus decisiones en el contexto organizacional.

La estimulación laboral puede desencadenar en el empleado emociones positivas, además de oportunidades de satisfacción, de investigación y de desarrollo de capacidades, apoyo social y una sensación de identidad y propósito que tenga la organización.

Para ello es importante que el trabajador sienta que su actividad o su quehacer como empleado sea significativa para el logro de las metas, por lo que su satisfacción estará determinada por el reconocimiento que la propia empresa le dé.

Si bien todos estos factores juegan un importante papel

en los niveles de satisfacción de los trabajadores no se puede obviar el bienestar mismo que puede ofrecer la organización la cual puede partir de la propia política que contribuya de manera efectiva a ofrecer un estilo laboral cónsono con las capacidades y competencias que tenga el empleado. Estas pueden ir desde la capacitación permanente, además de ofrecerle oportunidades de ascenso o como también se le conoce como línea de carrera que en la actualidad existe en la mayoría de organizaciones y empresas. Esta línea de carrera puede traducirse en un importante incentivo que sin lugar a dudas fortalecerá las metas u objetivos de la empresa.

Por otro lado, otra de los factores que pudieran contribuir en la satisfacción laboral es el cultivo de una vida saludable mediante la alimentación y la recreación. Ofrecer talleres que motiven a los empleados a una correcta alimentación permitirá mejores condiciones laborales, además de la recreación que pudiera desacelerar los niveles de estrés y síndromes que se están llevando a cabo debido a la sobrecarga de horas, generando en los trabajadores elevados índices de enfermedades. Se trata en este sentido, que los empleadores puedan invertir en recursos que a la larga podrían retornar en aspectos positivos para la organización en forma de aumento rentabilidad y en la salud de los trabajadores.

1.3. Satisfacción Laboral Intrínseca

Este tipo de satisfacción también se le conoce como motivacional, puesto que su principal eje lo constituyen aquellos mecanismos que pueden llevarse a cabo desde el interior de la organización. Entre ellos se encuentra la relación el colaborador y el trabajo, realización, reconocimiento, posibilidades de ascenso, el trabajo estimulante y el compromiso. La satisfacción dentro de una organización, por lo general, muestra el estado

de bienestar que sienten los colaboradores con su empleo; por lo tanto, implica el conjunto de emociones que los trabajadores sienten respecto de la posición en la cual se desempeñan (Pedraza, 2020).

Los trabajadores son esenciales para el logro y el éxito de cualquier organización, pues son ellos los que hacen y llevan a cabo las actividades, además de los recursos que posee toda organización para alcanzar los objetivos planificados. Sin embargo, para que esto se dé es fundamental que los empleados alcancen los niveles óptimos de satisfacción tanto laboral, al mismo tiempo que se sientan motivados al realizar las actividades que se les asignan “pues de estos factores dependen su desempeño individual y grupal” (Charaja y Mamani, 2014, p. 6)

De acuerdo a diversas contribuciones en materia de organización se ha determinado que a mayor satisfacción y, por supuesto, motivación, los resultados serán mucho más reales, aparte de que las metas que se logren serán mucho más efectivas, tanto a nivel personal como organizacional. Un empleado satisfecho hará mejor su trabajo, puesto que se siente motivado al llevar a cabo sus tareas ya que son estimuladas de manera constante y permanentes.

1.4. Satisfacción Laboral Extrínseca

Tal como su nombre lo indica estos factores están relacionados con las satisfacciones cuyo origen se dan desde afuera, es decir desde la misma gerencia u organización. La satisfacción laboral extrínseca se refiere a la satisfacción relacionada a la gestión del trabajo como, por ejemplo, el horario, la remuneración, o las condiciones físicas del trabajo, entre otras (Nieto, 2016).

Estudios asociados directamente a la psicología organizacional considera que los factores extrínsecos introducen la perspectiva del modelo conductista al estudio mismo de la motivación. De acuerdo a los aportes ofrecidos por el conductismo esta desestima bajo ningún concepto que la conducta de los individuos tenga causas de orden interno, sin embargo, sus principales exponentes de esta ciencia del comportamiento señalan que las causas que motivan provienen fundamentalmente desde afuera y muy pocos desde adentro. Según Nieto (2016)

E dinero, las recompensas y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y cada uno explica en gran medida por qué la gente va a trabajar, por qué hacen los deberes y por qué realizan una gran variedad de conductas. (p. 14)

La satisfacción que los empleados reciben de sus funciones depende mucho del grado tanto del puesto que ocupa el trabajador, como las necesidades, aspiraciones y deseos. Puesto que la mayor parte de las motivaciones se dan desde un plano inconsciente, por lo que se hace difícil reparar en las necesidades sino hasta que estas se ofrecen desde los factores extrínsecos.

1.5. Importancia de la satisfacción laboral

Si existe algo determinante en la satisfacción laboral es el bienestar del trabajador dentro de una organización, este puede verse reflejado en los niveles de productividad que este confiera a la organización, también en los gastos que este pudiera evitarle a la organización, además de un sinnúmero de aspectos que pudieran darse y que se reflejan en la imagen de la organización. Si bien la satisfacción está medida por los

altos niveles de bienestar que siente el empleado este también podría ser medido por el propio reconocimiento que tienen los superiores en cuanto a las habilidades y competencias que un empleado puede tener, de las cuales son valoradas y recompensadas mediante incentivos tanto económicos como emocionales, sin embargo, el económico juega un papel importante puesto que el trabajador tiene necesidades básicas que cubrir como alimentación entre otras de orden natural y, luego las demás que vendrían a ser también importantes. La satisfacción laboral para Pedraza (2020) constituye un estado emocional como consecuencia de la valoración que tienen los colaboradores sobre qué tanto su trabajo y la organización en general, satisfacen sus expectativas y/o necesidades a cambio de los servicios prestados, afectando directamente el gusto por sus labores.

La satisfacción en el trabajo es una definición cubierta fundamentalmente por tres áreas netamente científicas, la psicológica, recursos humanos y la económica. La primera estriba en la manera qué aspectos se logran percibir, además qué aspectos son considerados en una primera línea por los empleados; la segunda, sobre los beneficios y condiciones para mantener a los empleados completamente satisfechos, para que de esta manera puedan producir mejor, pues se supone que a mayor satisfacción mejores serán los resultados; en el caso de la economía pues esta se entendió de acuerdo a los estudios seminales aportados por diversos investigadores quienes asociaron los niveles de satisfacción con la economía, pues esta de alguna u otra manera aumentaba la eficiencia en las labores ejercidas por los empleados, además de contribuir de forma directa con la organización en general.

Por lo que es de suponer que, si un trabajador recibe, de acuerdo los aspectos señalados una buena remuneración,

además de ser reconocido y estimulado, este puede generar importantes avances en la organización, lo que se traduce en que la satisfacción laboral es un componente indispensable para toda organización. Un trabajador que no se sienta satisfecho, no producirá más allá de sus responsabilidades y funciones, en cambio, un empleado que sienta que su labor es significativa, procurará que la organización de igual forma crezca y se posicione en el mercado. En este aspecto es importante destacar siguiendo a Spector por Pedraza (2020) quien expone que, si colaboradores piensan que a cambio de sus funciones reciben un reconocimiento material e inmaterial, su estado emotivo será apropiado y estará satisfecho laboralmente, en consecuencia, se generará una actitud positiva del colaborador dentro de las organizaciones y sus funciones.

La importancia de la satisfacción laboral ha tenido una importancia mayor en los últimos años, debido a diversos factores que inciden de forma directa en el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo que este sea un aspecto determinante en el éxito de la organización. Cada día las empresas dedican enormes esfuerzos para lograr tales objetivos puesto que el principal motor de una organización son sus trabajadores, sin ellos sería imposible lograr las metas que se han trazado.

2 CAPÍTULO

Teoría de Maslow y Factor dual de Herzberg: Dos miradas en torno a la satisfacción de las necesidades

Un punto que sigue siendo neurálgico en toda organización es lograr la satisfacción y la motivación, entendida la primera como el grado de plenitud que puede llegar a tener un individuo cuando lleva a cabo ciertas actividades, bien sea que estas provengan por voluntad o que sean establecidas desde afuera. Por otro lado, se encuentra la motivación que son las condiciones que deben estar presentes para que se logren o se den los objetivos que bien se tengan dentro de una organización.

Entre la primera y la segunda han existido importantes aportes de diferentes teóricos que han dedicado parte de su vida a su estudio, por lo que su influencia ha sido fundamental no solo en el campo de las organizaciones, sino en todas aquellas áreas cuyo centro lo ocupa la dinámica social y humana. Dos han sido los teóricos quienes han partido precisamente de las necesidades, uno, ha generado un conjunto de consideraciones en torno a la jerarquización de necesidades, mientras que el otro ha sistematizado mediante importantes mecanismos la visualización de los factores que intervienen en la motivación en escenarios tanto laborales como personales.

2.1. La teoría de Maslow

Según Farroñán y Gonzáles (2017) Abraham Maslow fue el

promotor de la psicología humanista, el cual propuso una de las teorías de la motivación. En ella se plantea que las necesidades de cada ser humano se organizan y disponen en niveles, es decir, cumplen con una jerarquía. En otras palabras, Maslow consideró que la motivación responde a una satisfacción sucesiva de necesidades. Abraham Maslow fue quien introdujo por vez primera el concepto de la jerarquía de necesidades en su artículo "A Theory of Human Motivation" en 1943 y en su libro "Motivation and Personality" que hasta ahora ha sido fundamental no solo en los estudios en torno a las organizaciones sino también a todas aquellas áreas y disciplinas afines al comportamiento humano.

De acuerdo a los aportes dados por este notable teórico se ha dicho que un individuo nunca alcanza un estado pleno de satisfacción completa. Tan pronto como se logren y satisfagan las necesidades de un nivel bajo, las que ocupan los principales peldaños predominarán en su totalidad. Según Maslow en la parte más baja de la estructura que él denominaría a partir de la triangulación o pirámide ubicaría las necesidades consideradas esenciales o primitivas, mientras que en la parte superior la de menor prioridad.

Maslow identificó cinco niveles de necesidades diferentes, con una disposición piramidal en donde las necesidades básicas ocupan el nivel bajo (el más ancho), y las necesidades superiores o racionales arriba, de manera que una de las necesidades se activa solamente después que el nivel inmediatamente inferior está satisfecho. Primero se satisfacen las necesidades básicas y luego las superiores.

Para Maslow estas necesidades están ubicadas de acuerdo al siguiente orden:

Fisiológicas

Dentro de estas necesidades se encuentran las de supervivencia, las cuales se basan en aquellas que el organismo necesita para mantenerse en un estado normal, también las relacionadas con la alimentación, el mantenimiento de una temperatura adecuada, incluso aquellas vinculadas a la satisfacción del sexo y la maternidad.

Seguridad

De acuerdo a este teórico este tipo de necesidad está relacionada con el cuidado de la vida, de la estabilidad. Se ha dicho, además, que este tipo de necesidad está vinculado con el cuidado de la persona en cuanto a la seguridad.

Sociales

Para Maslow la satisfacción de esta necesidad tiene que ver con los afectos, y por supuesto con el costado afectivo del sujeto, al sentirse parte de una comunidad específico, es decir, al orden social como tal. Dentro de ella, también hallamos la necesidad de comunicarnos con los demás, de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado. Para algunos investigadores esta necesidad tiene que ver igualmente con la empatía.

De reconocimiento

Este tipo de necesidad también se le conoce como la satisfacción del ego, o del yo y de la autoestima. Esta necesidad estriba, además, en los niveles de aceptación, de pertenecer a un grupo, aunque con la diferencia de sentir prestigio, de destacar en un grupo social determinado. Tal como su nombre lo indica el sujeto demanda ser reconocido, por ende, su necesidad estará

basada en este tipo de satisfacción. Un ejemplo clave está en un puesto de trabajo donde el individuo necesita satisfacer esa necesidad.

Autosuperación

La idea de esta necesidad está cimentada en la autorrealización del ser humano como sujeto, en ella, la trascendencia es lo fundamental. Para Babarro citado Martínez, Villalobos y Machado (2020) describe que la autorrealización es producto de la consecución del logro afectivo dentro del marco de objetivos de cada persona que lo hacen sentir satisfecho con sus logros, es decir, se da cuando se logra la mayor realización en función de su potencial.

Diversas, así como cuestionables han sido considerada la teoría propuesta por este notable científico puesto que su propuesta radica en la jerarquización o como se le denominó en alguna oportunidad como la pirámide de las necesidades de las cuales unas tenían que se cubiertas antes de lograr las más elementales o básicas.

Un ejemplo visible fue que en la necesidad de autorrealización esta debía ser alcanzada una vez que se lograran consolidar las que ocupaban los primeros puestos o peldaños. Sin embargo, en un estudio publicado en 2011, investigadores de la Universidad de Illinois pusieron a prueba tal aseveración demostrando que la felicidad de cada individuo tiene relación con la satisfacción de las necesidades propuesta por Maslow.

En el presente libro, a diferencia de la teoría de Maslow, se concluyó que las necesidades de reconocimiento y

autorrealización también eran importantes a pesar de que no hubiera satisfacción de las básicas. Por lo tanto, se ponía en discusión la jerarquía de la teoría de Maslow, debido a que no era necesario satisfacer las necesidades básicas para satisfacer las de los niveles superiores.

2.2 Teoría motivacional de Herzberg o la teoría de los dos factores

Un aspecto crucial, además que incrementa el nivel de satisfacción en los seres humanos es la motivación, esta dinámica no solo afecta al individuo de forma positiva, sino que también logra incidir en los grupos, en sus tareas y funciones. Motivar en un sentido estricto y general no es otra cosa que crear un entorno favorable, es decir, que pueda desarrollarse como sujeto, además de satisfacer sus necesidades, logrando alcanzar sus propias metas como sujeto.

La motivación es algo que llega a impulsar al sujeto, asimismo la motivación es un proceso cuya finalidad es instar al compromiso no solo en el plano personal, sino también en el contexto donde el sujeto se desenvuelve. En rasgos generales la motivación no solo se caracteriza por estar vinculada con aspectos netamente personales, sino por la interacción de los individuos y la situación en la que estos se encuentren, de ahí la importancia que los directivos, gerentes. Vera y Rojas (2020) plantean que la motivación conjuga integralmente la energía, el esfuerzo, la voluntad y la conducta de cada individuo dentro de la organización, permitiendo que los colaboradores pongan empeño para alcanzar los objetivos organizacionales sin importar su posición dentro del organigrama. Además de esto, se le da valor al aspecto sentimental hacia sus labores para que disfruten la experiencia de trabajo.

De acuerdo a los postulados de Herzberg, la motivación es un aspecto elemental en el logro de las metas, además de los objetivos propuestos por la organización. Sus indagaciones se centraron en el tema organizacional. Mediante la aplicación de instrumentos de investigación determinó que al encuestar acerca de cómo se sentían en su trabajo, tendían a justificar esta percepción a ellos mismos, o lo que es lo mismo, a factores intrínsecos como el reconocimiento, cumplimiento de metas, el compromiso, ascenso, el ambiente, entre otros. En contraste, su insatisfacción se justificaba a los factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. Así, demostró que los factores que motivan son diferentes a los que desmotivan, por eso divide de la siguiente manera:

2.2.1. Factores higiénicos

Son factores externos a sus labores, es decir, la satisfacción elimina la insatisfacción, sin embargo, no da garantía de que la motivación signifique esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. Estos factores se hallan fuera del ambiente que suelen rodear a las personas, y abarcan en grado sumo las condiciones en que hacen su trabajo. Sin embargo, como esas condiciones, están en su mayoría administradas por quienes gerencian la organización, estos factores se ubican fuera del control de las personas. Para Alvarado – Borrego y Arguello – Silva (2018) la Teoría bifactorial de la motivación de Herzberg (1959), también llamada teoría de los dos factores, o insatisfactorias-satisfactorias, o motivación e higiene (mantenimiento), o factores intrínsecos y extrínsecos, según el nivel de análisis de la teoría. Frederick Herzberg (1923-2000) respondió a lo siguiente: «¿Qué espera la gente de su trabajo?». Pidió a 200 personas (entre ingenieros y contadores) que comentaran escenarios en los que se sintieran enormemente bien o mal en relación con

sus trabajos.

2.2.2. Factores motivadores

Están relacionados a las propias labores y su presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. En esencia, la motivación tiene que ver con el grado de entusiasmo que siente un empleado al llevar a cabo sus asignaciones, sus tareas que se le son dadas por una determinada organización. La motivación está relacionada, además, con las actividades que se desempeña, e influyen en el resultado de las mismas. La motivación es inherente al hombre por el siempre hecho de que el sujeto está conformado por diversas necesidades, así como por los niveles de satisfacción que debe consolidar para sentirse cómodo, aparte de importante para la organización. El término de acuerdo a Hitt, Black y Porter citado por Alvarado – Borrego y Arguello – Silva (2018) es aquel “conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta” (p. 202)

Para Herzberg era importante conocer hasta qué punto una persona se sentía bien haciendo sus labores, asignaciones o trabajos, así que llevó a cabo un estudio con una población estimable de trabajadores de diferentes cargos y sectores. En este estudio el investigador llegó a la conclusión que las respuestas de los trabajadores cuando se sentían bien distaban mucho de aquellas cuando no se sentían plenamente satisfechos. Por lo que ciertas características estaban relacionadas con los elevados niveles de satisfacción, mientras que, por el otro se relacionaban con la insatisfacción laboral.

Cuando las personas se sentían bien tendían a dar una imagen diferente a la que podría ser cuando estas se encuentran insatisfechas por lo que los factores eran de tipo extrínsecos

a partir del contexto laboral. En la siguiente tabla se muestran tanto las variables que generan motivación como las variables de higiene.

Tabla 1.

Variables de Motivación y de Higiene.

Variables de Motivación	Variables de Higiene
Logros	Sueldos y Beneficios
Reconocimientos	Políticas de la Empresa
Independencia Laboral	Relaciones Laborales
Responsabilidad	Condiciones Laborales
Promoción	Supervisión
El Trabajo en Sí Mismo	Estatus
	Seguridad Laboral
	Vida Personal
	Madurez

Según los aportes ofrecidos por Herzberg, si los factores higiénicos son óptimos, entonces se evitará la insatisfacción de los trabajadores, pero no logra elevarla como tal, y si lo hacen, no es sostenible. Pero, cuando estos son de naturaleza precarias, generan la insatisfacción de los colaboradores generando procesos que conminan a la insatisfacción, y por supuesto a bajos niveles de productividad en la organización. Herzberg sostenía que los datos sugerían que lo contrario a satisfacción no era insatisfacción, como se pensaba, puesto que anular las características insatisfactorias de una posición no necesariamente haría ese empleo más gratificante, incluso más satisfactorio como se pensaba.

2.2.3. Visión de Herzberg

Herzberg pensó en dos dimensiones las cuales en la actualidad tienen mucha vigencia, sobre todo en los ámbitos organizacionales. Él manifestaba que lo contrario a “Satisfacción” sería “No Satisfacción”, y lo contrario a “Insatisfacción” sería “No Insatisfacción”. Él expuso que los factores desencadenantes de la satisfacción laboral eran diferentes a los desencadenantes de la insatisfacción laboral. Por lo que se piensa que los administradores que pretendían anular los factores que generan insatisfacción laboral podían impedir que los individuos estuvieran insatisfechos, pero no precisamente les generaba motivación.

El autor denominó factores de higiene a los factores intrínsecos que generaban insatisfacción laboral. Cuando estos factores son adecuados, los individuos no se sienten desmotivados, pero tampoco sienten una plena satisfacción. Para lograr motivar a las personas, Herzberg propuso destacar los elementos motivadores, es decir, los factores intrínsecos afines con las funciones laborales. Para la década de los 60 esta teoría tuvo gran aceptación, muy a pesar de las controversias que desencadenó. Entre ellas que esta teoría fue demasiado simple, esta ha ejercido una poderosa influencia en la forma cómo se diseñan los puestos de trabajo.

2.2.4. Algunas ventajas y desventajas

Ventajas

Aumento de la motivación interna.

Aumento de la productividad.

Desventajas

Aumento del conflicto.

Reducción de las relaciones interpersonales.

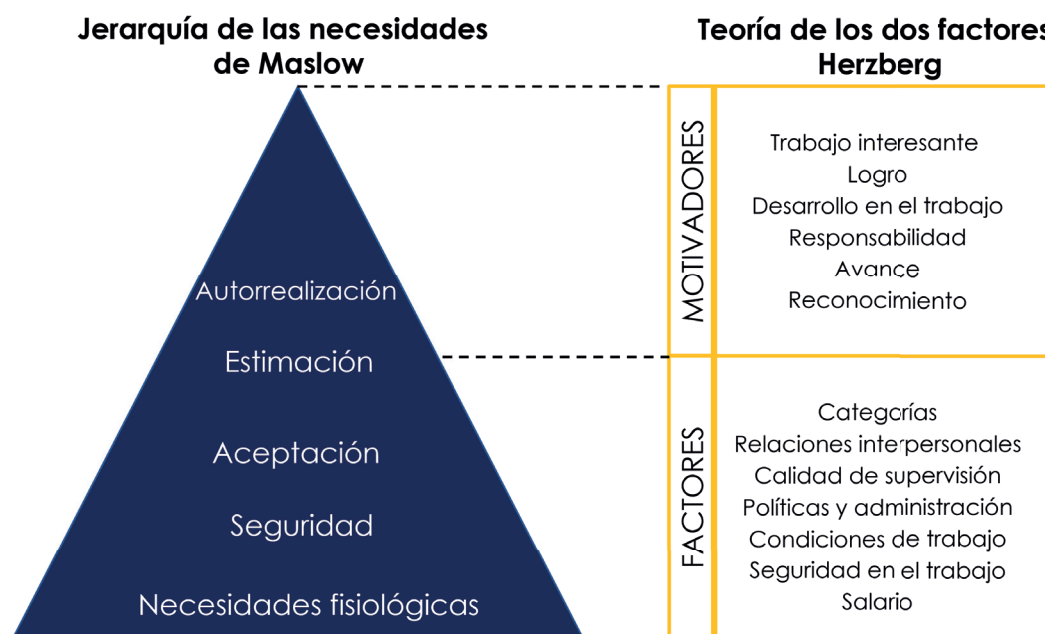
2.2.5. La teoría de Maslow y la de Herzberg, punto de comparación

Las teorías de motivación desarrolladas tanto por Maslow y Herzberg muestran similitudes que dejan establecer una visión más grande en torno no solo al comportamiento humano como tal, sino a las diversas manifestaciones de la organización.

En la siguiente figura se exponen tanto las bondades que posee la tradicional pirámide de Maslow con la representación de las variables según Herzberg.

Figura 1.

Jerarquía según Maslow y las Variables de Herzberg.



La teoría de los Dos Factores de Herzberg intenta explicar cuáles aspectos pueden ser determinantes, además de motivadores a los individuos que conducen a la satisfacción, y los que evitan la insatisfacción, que debe ser tomada en cuenta por los directivos que deseen tener empleados motivados, además de elevados niveles de productividad que es fundamental en toda empresa. Tanto las teorías aportadas por Maslow y seguidamente, por Herzberg se han convertido en la actualidad, aunque con ciertas variaciones en componentes fundamentales, muy a pesar de que ambas señalan puntos coincidentes, pero desde punto de vista distintos.

3

CAPÍTULO

Teorías en torno a la motivación laboral y el clima organizacional

Con el pasar del tiempo las organizaciones han visto en las ciencias un importante aliado para esclarecer no solo las dudas en relación a los diversos factores que parecen incidir en los niveles de motivación de los trabajadores, sino también en el clima organizacional que parece tener más y mejor relevancia en la actualidad. No es un caso aislado creer que las organizaciones ven la motivación como el punto central para evaluar las posibles fallas que se presentan en el interno organizacional. Sin embargo, es importante conocer cuáles han sido los principales exponentes de esta modalidad que sin lugar a dudas pondrá de manifiesto todo un arsenal de posturas desde la ciencia del comportamiento humano.

3.1. Teoría de McClelland

Esta singular teoría de la motivación basa su fundamento hacia tres horizontes. El primero, se orienta hacia el logro, el cual impulsa a los individuos a sobresalir del resto del grupo, es decir, a tener éxito.

Cuando la excelencia es el motor de las personas, prefieren el trabajo ejecutado correctamente, asumen responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación. Por otro

lado, se halla el poder las cuales las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Seguido de la afiliación cuyo centro de interés está en el sostenimiento de relaciones interpersonales amistosas y cercanas, además de integrarse a un equipo, por lo general, es de su gusto ser popular, interactuar con otras personas, no es de su agrado el trabajo individual, en cambio los grupales sí, así como ayudar a otras personas. Lozano & Barragán citados por Bohórquez et al., (2020) indicaron en su obra que el logro, el poder y la afiliación son relevantes en la motivación personal.

3.2. Teoría X y Teoría Y de McGregor

La primera se fundamenta en un estilo de administración tradicional. Según diversos estudios este modelo se basa en que las personas son un simple medio de producción. Los gerentes o administradores consideran que los trabajadores solamente se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, por lo que necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo.

Según, este modelo se implanta un tipo de liderazgo en el que los que detentan el poder, la administración desarrollan y crean modelos de trabajo, asimismo, los objetivos, capacitan a los empleados y controlan que las asignaciones que se lleven a cabo, tal como ellos lo desean. además, que los empleados deben tener claro quién es su líder, es decir a quién deben ofrecerles lealtad y obediencia.

Por otro lado, la teoría Y estriba a un comportamiento

más contemporáneo, por lo que es cada vez más empleado. Este estilo de liderazgo es que los empleados se esfuerzan, se coordinen, se motivan y se organizan por sí solos. Para los trabajadores el trabajo que llevan a cabo sucede de forma natural, por lo que siempre están mostrando aspectos creativos, además de competentes. Esta forma permite que el trabajador desarrolle por sí mismo su aprendizaje poniendo especial énfasis en su desempeño y sus funciones asignadas. De acuerdo a los aportes de Hernández (2018) donde señala que los empresarios ven desde ópticas diferentes la naturaleza humana y el trabajo en la empresa y que, además, en función de sus subjetividades respecto de los trabajadores se orientarán hacia una de las dos teorías, que por cierto son opuestas. En otras palabras, si los líderes optan por la teoría X, seleccionarán la rigidez e imposición de órdenes con el objetivo de conseguir ciertos desempeños en el equipo. En cambio, si optan por la teoría Y, promover la gestión de la cultura y movimientos con resultados positivos.

La teoría X está muy arraigada en el mundo empresarial, asume que los colaboradores son perezosos y que solo los motiva el castigo o amenazas. En contraste, la teoría Y supone los colaboradores hacen un esfuerzo natural por su trabajo, buscan y asumen sus compromisos.

3.3. Teoría de las Expectativas

El principal exponente de esta teoría es Vroom y propone que los sujetos como seres racionales, tienen creencias, así como metas y objetivos que los conducen a lograrlas. De acuerdo con Salazar y Gutiérrez (2016), la teoría de la expectativa supone que la percepción subjetiva de los colaboradores acerca de que la forma de ejecutar su trabajo lo lleve a conseguir los objetivos

organizacionales. Aquellos individuos con elevados niveles de motivación son aquellos que ven como elementos de valor las metas e incentivos y, además, conciben de forma subjetiva que la probabilidad lograrlo es alta. En consecuencia, el estudiar la motivación implica saber qué buscan los colaboradores en la organización y cómo consideran que pueden conseguirlo. De acuerdo con Robbins y Coulter citado por Marrugo y Pérez (2012) señalan que en la teoría de las expectativas no hay un principio universal que explique la motivación de las personas hacia los aspectos que consideran positivas. La teoría de las expectativas le da peso a las percepciones, dejando de lado la realidad.

Tabla 2.

Otros Conceptos de Expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales Sueldos y Salarios		Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	"Iniciación a la estructura" (orientar definir y organizar el trabajo). "Consideración" (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Fuente. Rodríguez (2000)

3.4. Teoría Z de OUCHI, William

La teoría Z señala que los sujetos la condición de ser humano de los individuos va ligada a la de su rol como colaborador, y que la productividad empresarial se ve afectada positivamente cuando las condiciones laborales son humanizadas y, además, se sienten mejor, aumentando su autoestima. "La "teoría Z" fue propuesta por William Ouchi y Richard Pascale y es una teoría de corte administrativo.

La teoría Z es recíproca y parte de las relaciones humanas, busca entender al empleado como un ser total que no puede desligar su vida laboral y personal. Es por ello que el desempeño del talento humano mejora y aumenta la productividad de la empresa cuando se incentivan otras variables relacionadas al bienestar del individuo, como lo son el trabajo en equipo, la confianza, la toma de decisiones de manera colectiva, estabilidad laboral, entre otras. En otras palabras, instaurar una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la organización se encuentre comprometida con sus trabajadores.

De acuerdo a López y Carlos por Álvarez et al., (2020), la novedad de la cultura humanista dentro de las organizaciones que condensa bondades de la cultura japonesa, es llanamente aplicada en el mundo occidental. Esta teoría involucra la participación y les da un rol trascendental a las relaciones humanas, estableciendo un binomio inseparable entre vida personal y vida laboral.

3.5 La Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) de Alderfer

Otra teoría motivacional es la de Alderfer, vinculada a la teoría de Maslow, sin embargo, este autor propone la existencia de tres motivaciones básicas, las relacionadas a la existencia, relacionadas a la relación y las de crecimiento. Las primeras tienen que ver con las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las segundas están relacionadas a las interacciones sociales con otros individuos, la pertenencia a un grupo, el respaldo emocional y ser reconocido. Por última, la tercera motivación se refiere al crecimiento y desarrollo de cada persona.

Para Alderfer, este escalón no suele disminuir, por el contrario, se eleva en la medida que se logran las satisfacciones. Este acontecimiento fue bien visto por el Abraham Maslow en sus últimas revisiones sobre la disciplina de acuerdo a las mismas consideraciones llevadas a cabo por el mismo Alderfer en Osorio por Bello y Bustamante (2019).

3.6. Teoría de Fijación de metas de Locke

Edwin Locke es un destacado psicólogo norteamericano quien abordó una teoría en torno a la fijación de las metas a finales de la década de los 60. Su estudio se centró en explicar las acciones humanas bajo ciertos escenarios laborales.

De acuerdo a Locke, la motivación del sujeto para lograr y alcanzar las metas que se proponga estará determinadas por las propias metas o por el mismo sentido de habérselas planteado. La fijación de metas es uno de los asuntos primordiales que mueve al individuo a llevar a cabo una actividad. Para Locke la intención de lograr una meta es una fuente básica de motivación. En cualquier actividad las metas son importantes,

ya que motivan y orientan los actos e impulsan a dar el mejor rendimiento para lograr las metas que se necesitan.

Para que la fijación de metas sea útil, estas no solo deben ser específicas, difíciles y desafiantes, también deben ser logrables y alcanzables, además, de que debe existir un elemento importante como el feedback, entendido como la capacidad de lograr las metas propuestas. La teoría de la fijación de metas, de acuerdo con Pérez (2020) se centra en las coincidencias entre metas, motivación y resultado, es decir, que el establecimiento de metas genera motivación en los individuos.

Según Locke una meta es todo aquello que un individuo se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que no solo motivan, sino que también guían sus actos. Según esta teoría la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el sujeto. Las metas llegan a impulsar, es decir, a dar lo mejor de sí. También a tener una ilusión o aspiración que permita mejorar el rendimiento en las labores o asignaciones. De acuerdo a los aportes ofrecidos por este destacado teórico, las personas buscan y crean sus propias metas a través de decisiones. Una vez que las metas son puestas en orden, el individuo hace todo lo posible por alcanzarlas.

3.7. Teoría de la Equidad de Stancey Adams

La teoría de la equidad del notable teórico John Stacey Adams contribuye de manera eficaz a explicar por qué el pago y las condiciones por sí solos no llegan a determinar en grado sumo la motivación. Igualmente explica por qué dar a un individuo un ascenso o un aumento de sueldo puede tener un

efecto negativo y hasta se podría decir desmotivador para los demás integrantes. La teoría de la equidad de acuerdo a Ruiz et al., por García, Palacios y Somoza (2020) plantean que las personas comparan sus actividades y sus resultados, así como también, comparar la contribución de ellos en la empresa, además, los individuos están motivados si la recompensa es recíproca con su esfuerzo dentro de la organización.

Cuando los individuos sienten que son tratados de manera justa, existe la probabilidad que estén motivadas; si por el contrario sienten que el trato es injusto entonces las consecuencias será precisamente la desmotivación, además de desafección al trabajo. La creencia consiste en que los sujetos tienen una mayor afección por el trato justo que por el injusto, lo que las hace sentirse más motivadas hacia el logro de los objetivos de la organización. Se trata de que los esfuerzos que se emprendan con voluntad sean a la larga recompensados en beneficio de la organización.

3.8. En torno a la motivación laboral. ¿Qué se entiende por motivación laboral?

Según Ramírez, Abreu y Badii citados por Salazar y Gutiérrez (2016) “la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad, la que estimula a la tensión en un organismo, que se realiza un esfuerzo intervenido por una oportunidad de obtener la meta” (p. 8). Para Marín, Ruiz y Henao por Rivera et al., (2018) “La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales” (p.2).

La motivación laboral hace referencia fundamentalmente a la capacidad que tiene una determinada organización de mantener compenetrados a sus trabajadores para ofrecer un

elevado rendimiento y de esta manera conseguir así, los objetivos y metas empresariales por lo que se hace indispensable que el trabajador se sienta plenamente motivado para aumentar la productividad empresarial, así como el trabajo del equipo en las diferentes actividades que se llevan a cabo, además de que cada integrante se sienta parte de la organización. De acuerdo a Salazar y Gutiérrez (2016) donde apuntan que la motivación laboral es un proceso psicológico producto de la interacción entre las personas y el ambiente.

La teoría en torno a la motivación ha señalado que el activo máspreciado que posee una organización es su capital humano, puesto que son ellos lo que dinamizan la parte operativa de la organización, sin ellos sería imposible lograr los objetivos que se tienen. En la actualidad son muchas las estrategias que se han puesto como parte de los planes de la organización con la finalidad de crear una cultura que inste a la motivación, pues sin ella, sería cuesta arriba generar procesos de productividad. Cada vez son más las organizaciones que incluyen en sus tareas la motivación. Hoy en día no existe empresa por más pequeña que esta sea que no hable de motivación entre sus empleados.

Si bien existe en la amplia gama de conceptos, también teorías acerca de la motivación, es importante poner en el tapete que la motivación forma parte de un importante constructo en el comportamiento organizacional contemporáneo. Siguiendo a Cortés citado por Salazar y Gutiérrez la motivación es un fenómeno que continúa por estar determinado por los diversos incentivos, además de las tradicionales condiciones laborales, entre otros aspectos que pudieran ser leídos como incentivos.

3.9. Fases de la Motivación laboral

Entre las principales fases de la motivación se encuentran el estado carencial, este se refiere a la carencia de equilibrio; la tensión vital, que es la necesidad de satisfacer el deseo; la acción, que es el impulso que motiva a actuar, y de esa manera lograr hacer realidad nuestro deseo; la satisfacción: que es la recuperación del equilibrio y vuelta al estado inicial.

3.9.1 Leyes de la Motivación laboral

Según Moreno por Salazar y Gutiérrez (2016) estas pueden ser:

a. Ley de la avalancha o también conocida “bola de nieve”, responde al crecimiento progresivo de la motivación cuando está más cerca de la meta deseada.

b. Ley de la necesidad dominante: explica el conflicto entre diversas motivaciones, y es ahí cuando se opta por la más indispensable.

c. Ley de la precocidad: es la acción precoz del desarrollo individual de las motivaciones.

d. Ley de la frustración reforzadora: es cuando se requiere mucho interés para conseguir la meta, puesto que existe algo tipo de impedimento para conseguirlo.

3.10. La motivación y el clima organizacional

Actualmente el clima organizacional es un componente no solo fundamental en cualquier empresa, también se ha convertido en pieza indispensable en el desarrollo empresarial.

El clima organizacional hace su aparición de la representación de que el sujeto habita en contextos no solo complejos sino también dinámicos, “y es así como se puede concluir que las organizaciones están comprendidas de personas, grupos y colectivos que conciben diferentes comportamientos y que estos pueden afectar el ambiente” (Salazar y Gutiérrez, 2016, p. 10). De acuerdo con Arias y Arias por Rivera et al., (2018), recientemente, el clima organizacional es tema complicado que se ve afectado por elementos personales de cada individuo.

Diversos podrían ser los factores que inciden en la motivación, así como en el clima organizacional los pueden ir desde el desempleo, la globalización y la minimización de la cobertura de las organizaciones, contribuyen a la creación de un espacio laboral muy complejo, generando impacto en la salud, además del comportamiento de los trabajadores. Por lo que se piensa que “el ambiente laboral tiende a influir sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas, y se relaciona con el «saber hacer», la manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa y con la tarea (García, Muñoz y Sarmiento por Rivera et al., 2018, p.3).

4

CAPÍTULO

Factores e indicadores de satisfacción laboral en los trabajadores administrativos universitarios, estudios, análisis y resultados

Hoy en día, muchas empresas encaran problemas diferentes en cuanto al desempeño, consecuencias mayormente por problemas internos en los individuos que integran las empresas, dentro de ellos, uno de los principales es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador. En Perú se ha incrementado la preocupación por la excelencia de la conducta organizacional, traducéndose en un mejor sistema de prestación de servicios a los estudiantes, docentes y público en general. En ese contexto, se considera de interés fundamental determinar, mediante un análisis descriptivo, algunos factores que predicen la satisfacción laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano.

La finalidad de este trabajo de investigación es determinar los factores predictores de la satisfacción laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano- Puno. Para lo cual, se recurre a estimar un modelo lineal de satisfacción laboral.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

Determinar los factores predictores de la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional

del Altiplano.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar los niveles de satisfacción laboral que presenta el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Analizar qué factores intrínsecos y extrínsecos son predictores de la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Diferenciar los factores intrínsecos y extrínsecos entre el personal administrativo de las unidades orgánicas que laboran en el área administrativa y área académico de la Universidad Nacional del Altiplano.

4.2. Hipótesis específicas

- El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano presenta diferentes niveles de satisfacción laboral.
- Los factores intrínsecos: nivel de agrado del trabajo, el reconocimiento de logros y equidad en el trabajo; y los factores extrínsecos: nivel de condiciones laborales, valorización en la administración universitaria y supervisión administrativa, son predictores de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.
- Existen diferencias significativas de los factores intrínsecos y extrínsecos entre el personal administrativo de las unidades orgánicas que laboran en el área administrativa y el área académica de la Universidad Nacional del Altiplano.

4.3. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación fue de tipo descriptivo ya que describe

el comportamiento de las variables predictoras extrínsecas e intrínsecas sobre la variable principal a través de los hallazgos. En cuanto al diseño, fue de tipo transversal, no experimental.

4.4. Métodos

Para alcanzar los objetivos se utilizó el método analítico y deductivo, generado de la recopilación de información por medio de encuestas; así, como la observación directa al personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.

- El método analítico permitió determinar los factores predictores de la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.
- El método deductivo permitió formular ecuaciones del modelo, por intermedio de reducción de variables no significativas en las estimaciones del modelo con el uso de la econometría. Es decir, consiste en encontrar el proceso generador de datos, que partiendo de una especificación lo más amplia posible, para luego ir reparametrizando parsimoniosamente, utilizando criterios de significación estadística, hasta hallar una ecuación que nos provea resultados razonables y acordes a la teoría económica. La reducción de la ecuación es producto de los datos y resultados de los test estadísticos.
- El método econométrico permite utilizar diferentes métodos de estimación, por lo cual se empleó el método econométrico de Mínimo Cuadrado Ordinario (MCO), donde permitió identificar y determinar las variables que influyen en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo, desde el punto de vista microeconómico.

4.5. Sistema de variables

Tabla 3.

Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable Dependiente Nivel de Satisfacción Laboral	Muy insatisfecho= 0	1. Las relaciones interpersonales con sus superiores inmediatos.
	Insatisfecho= 1	2. Las oportunidades de ascenso dentro del trabajo
	No está insatisfecho o ni satisfecho= 2	3. La actitud ante el estatus como administrativo en la sociedad.
	Satisfecho = 3	4. El salario actúa que recite
	Muy satisfecho =4	5. Los sistemas utilizados para promover al personal
Variables Independientes Intrínsecas		
Nivel de Agrado al Trabajo		6. Las actividades de la oficina que realizo me motivan estar activo.
		7. Disfruto de las actividades que programa la institución
		8. Las actividades que realizo como administrativo son muy desafiarles.
		9. En mí trabajo como administrativo carezco de libertad para tomarme propias decisiones
		10. Siento que la labor administrativa consiste en actividades de retina
Nivel de Reconocimiento en el Trabajo	Nunca =0	
	Raras Veces =1	11. Mi jefe (a) inmediato (a) me felicita por mis metas cumplidas
	A veces = 2	12. He recibido reconocimiento público por mi labor por las autoridades universitarias.
	Casi siempre = 3	13. Mi jefe (a) inmediato (a) elogia la buena labor de mi trabajo.
Nivel de Equidad en el Trabajo	Siempre =4	14. Recibo igual salario que mis compañeros de trabajo.
		15. En mi lugar de trabajo estamos expuestas a abusos por parte de la autoridad.
		16. En mi universidad hombres y mujeres d trato es por igual
		17. Gozamos de las mismas oportunidades de asistir a cursos de capacitación en desando profesión^
Variables Independientes Extrínsecas		
Nivel de Conocimiento en el Trabajo	Nunca =0	18. Dispongo de materiales de escritorios adecuados para mis servicios.
	Raras Veces =1	19. Los alrededores de mi Universidad son desagradables.
	A veces = 2	20. Las instalaciones físicas de mi universidad son cómodas para trabajar
	Casi siempre = 3	21. Dispongo de un sabiente iluminado adecuadamente.
	Siempre =4	

4.6. Población

Estuvo constituida por los servidores administrativos y académicos que laboran en la Universidad Nacional del Altiplano cuyo número asciende a 1001 personas.

4.7. Muestra

El análisis está basado en los servidores administrativos y académicos que laboran en la Universidad Nacional del Altiplano. En este sentido, el muestreo está definido así:

Población. $N = 1001$ servidores.

Tipo de muestreo: Completamente al azar o aleatorio.

Tamaño de la muestra $n = 174$ servidores.

95 % de confianza.

4.8. Unidad de muestreo

- Trabajadores con contrato laboral vigente en la Universidad Nacional del Altiplano.
- Análisis descriptivo y cualitativo de participación y percepción de niveles de satisfacción laboral.

Tabla 4.

Muestra Seleccionada

Tipo de Servidor	Cantidad Personal	%	Muestra		
			Total	Área Administrativa ¹	Área Académica ²
Funcionario	121	12.09	21	10	11
Profesional	99	9.89	17	9	8
Técnico	303	30.27	52	26	26
Auxiliar	61	6.09	11	5	6
Contratado	184	18.38	32	16	16
CAS	233	23.28	41	21	20
Total	1001	100.00	174	87	87

1 Servidor administrativo que labora en la Unidad Orgánica del área administrativa de la Universidad

2 Servidor administrativo que labora en la Unidad Orgánica del área académica de la Universidad

4.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó lo siguiente:

- Revisión Documental: mediante este método se procederá a la recopilación de información requerida para el estudio, entre ellas, trabajos de investigación de la Universidad Nacional del Altiplano, textos a fines, otras publicaciones, etc.
- Revisión Estadística: en la presente investigación las variables que se utilizan corresponden a datos provenientes de la encuesta al personal administrativo de la Universidad

Nacional del Altiplano; para lo cual, se toma como muestreo al personal administrativo que labora en la Unidad Orgánica del área administrativa y la Unidad Orgánica del área académica de la Universidad.

4.10. Tratamiento de los datos

El procesamiento de la información recopilada implica la clasificación, sistematización y/o tabulación de los datos estadísticos, que se realizó de acuerdo a los objetivos propuestos en el trabajo, y teniendo en cuenta la utilización del Modelo Econométrico Lineal para determinar los factores predictores que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.

Modelo Econométrico Lineal de Satisfacción Laboral

Sea el Modelo Básico de Regresión Lineal definido como:

$$NSL = C(1) + C(2) NAT + C(3) NRT + C(4) NET + C(5) NCT + C(6)VAU+ C(7) VSA + ut$$

Donde:

NSL = Nivel de Satisfacción del trabajo

NAT = Nivel de Agrado hacia el Trabajo

NRT = Nivel de Reconocimientos en el Trabajo

NET= Equidad en el Trabajo

NCL = Nivel de Condiciones Laborales

VAU = Valorización de la Administración Universitaria

VSA = Valorización de la Supervisión Administrativa

Yo = Intercepto

Mi = Términos de perturbación estocástica

Se partió de que se ha completado la etapa de especificación del modelo econométrico y son conocidos por tanto los valores

de la variable dependiente y las variables independientes para la muestra temporal o transversal seleccionada.

Contrastación de hipótesis

La información obtenida y procesada fue analizada e interpretada utilizando los métodos o test estadísticos generales y específicos que se emplean en trabajos de investigación de esta naturaleza, el cual supone la búsqueda de sentido y grado de significación de los datos recolectados que servirán para contrastar las hipótesis planteadas.

Prueba de Hipótesis

La Prueba de Hipótesis sobre coeficientes individuales de regresión parcial B_1

Hipótesis nula: $H_0: B_1 = 0$

Hipótesis alterna: $H_a: B_1 \neq 0$

3.8.2 Regla de Decisión:

- Si $t_{n-k} \geq t_{\text{calc.}}$: aceptamos H_a
- Si $t_{n-k} < t_{\text{calc.}}$: rechazamos H_0
- Si en $Y = B_1 + B_2 X_2$

Si se acepta la H_0 , entonces la variable X_2 no tiene influencia sobre Y

Si se rechaza la H_0 , entonces la variable X_2 tiene influencia lineal o influencia significativa en Y .

Prueba de Hipótesis de la significación global de la regresión

Hipótesis nula: $H_0: B_2 = B_3 = B_4 \dots = B_k = 0$

Hipótesis alterna: $H_a: B_2, B_3, B_4 \dots = B_k \neq 0$

Regla de Decisión:

- Si $F(k-1)(n-K) \geq F \text{ calc.}$: aceptamos H_0 , entonces todas las variables independientes en conjunto no influyen en la variación de la variable dependiente.
- Si $F(k-1)(n-K) < F \text{ calc.}$: rechazamos H_0 , entonces las variables $X_2, X_3, X_4...$ en conjunto ejercen una influencia sobre la variaciones de Y .

Principales contrastes estadísticos a utilizar:

Pruebas de significancia de parámetros individuales: t student y de significancia de los parámetros en conjunto F de Snedecor.

Pruebas sobre las relaciones del Modelo: coeficiente de determinación (R^2), coeficiente de correlación (R) y coeficiente de determinación corregida R^2 corregido.

4.11. Resultados

4.11.1. *Análisis Descriptivo de las Características Generales del Personal Administrativo*

En esta parte de la investigación se describieron aquellas características generales del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano. Entre ellas se encuentran aquellas de carácter demográficas como género, edad, nivel de estudio, condición laboral y tiempo de servicio.

Género

Una de las características del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano, es que aún existe la predominancia del género masculino. Tal como se observa en la tabla 5, el 65.52% del personal administrativo encuestado son de género masculino y el 34.48% son de género femenino.

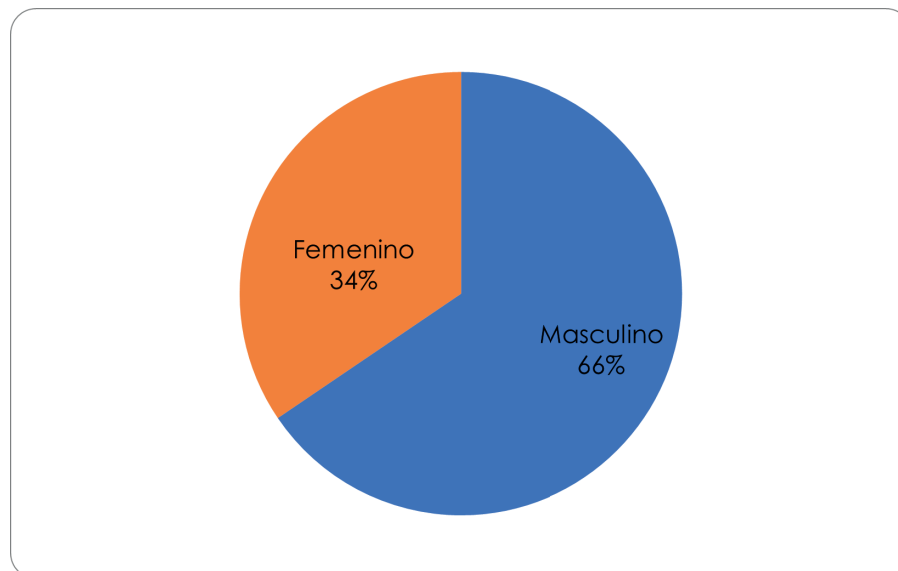
Tabla 5.

Género Del Personal Administrativo.

Género	Frecuencia	%
Masculino	114	65.52
Femenino	60	34.48

Figura 2.

Género del Personal Administrativo, en Porcentajes.



Edad

Otra de las características del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano, es que se concentra mayormente entre las edades de 27 a 36 años de edad. Tal como se observa en la tabla 6, el 32.76% del personal administrativo encuestado tienen entre 27 a 36 años de edad, el 31.61% tienen de 47 a más años de edad, el 24.14% tienen entre 37 a 46 años de edad y solamente el 11.49% del personal administrativo tienen menos de 26 años de edad.

Tabla 6.

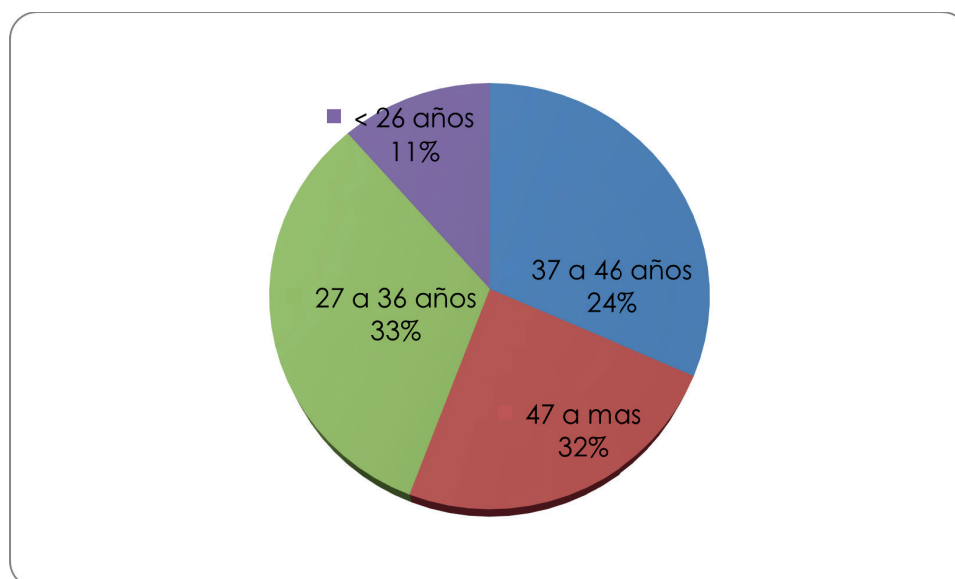
Edad del Personal Administrativo.

Edad	Frecuencia	%
Menos de 26 años	20	11.49
De 27 a 36 años	57	32.76
De 37 a 46 años	42	24.14
De 47 a más	55	31.61

Se puede observar en la figura 3, que un porcentaje significativo del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano tienen 47 años a más años de edad y que representan el 32%, por otra parte, también se puede observar que casi la cuarta parte del personal administrativo tienen entre 37 a 46 años de edad.

Figura 3.

Edad del Personal Administrativo, en porcentajes.



Tiempo de servicio

El tiempo de Servicio se refiere a la permanencia del personal administrativo en la institución. Del personal administrativo encuestado 80, que representa el 45.98%, tienen entre 1 a 10 años de tiempo de servicio, 61 que representa el 35.06%, tienen entre 11 a 20 años de tiempo de servicio, 22 que representa el 12.64%, tienen entre 21 a 30 años de tiempo de servicio y 11 que representa el 6.32%, tienen entre 31 a 43 años de tiempo de servicio en la Universidad Nacional del Altiplano. Véase la tabla 7.

Tabla 7.

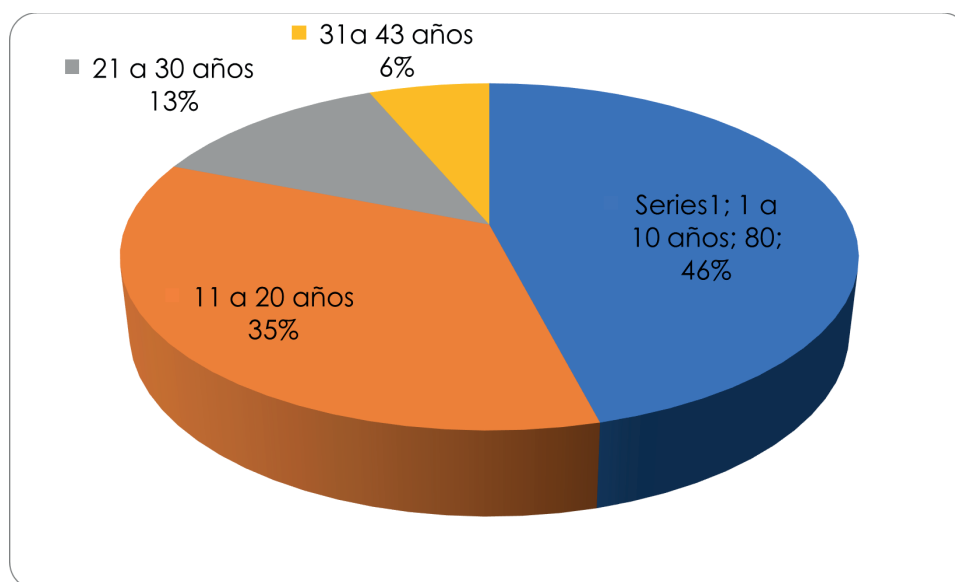
Tiempo de Servicio del Personal Administrativo.

Tiempo de Servicio	Frecuencia	%
1 a 10 años	80	45.98
11 a 20 años	61	35.06
21 a 30 años	22	12.64
31 a 43 años	11	6.32

Como se puede observar en la Figura 4, el mayor tiempo de servicio del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano se concentra entre 1 a 20 años (81%).

Figura 4.

Tiempo de Servicio del Personal Administrativo, en porcentajes



Nivel de estudio

Una de las características importantes que está asociado con el nivel de satisfacción del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano es el nivel de estudio. Del personal administrativo encuestado 60, que representa el 34.48%, tienen nivel de estudio de secundaria completa, 30 que representa el 17.24%, tienen nivel de estudio Bachiller, 64 que representa el 36.78%, tienen nivel de estudio profesional titulado, 19 que representa el 10.92%, tienen nivel de estudio maestría y solamente 1 que representa el 0.57%, tiene nivel de estudio doctorado (Ver la tabla 8).

Tabla 8.

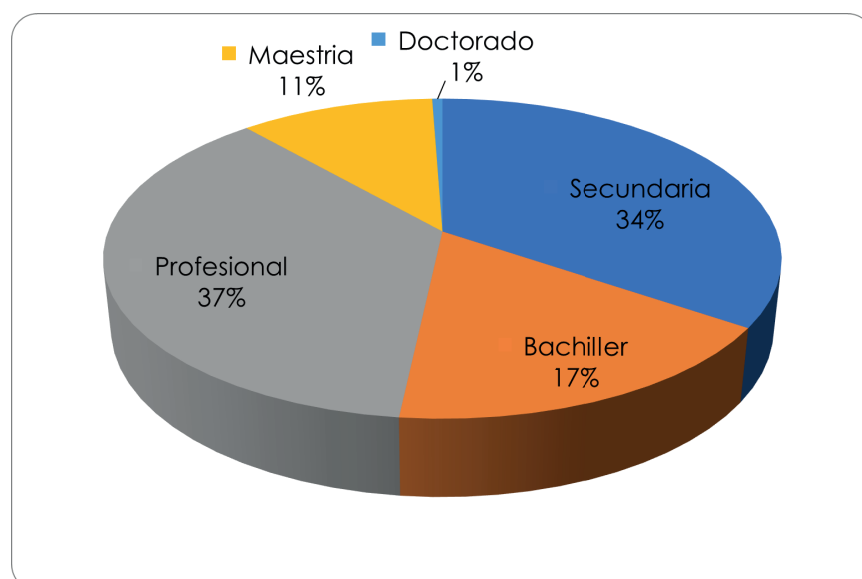
Nivel de Estudio del Personal Administrativo.

Nivel de Estudio	Frecuencia	%
Secundaria	60	34.48
Completa		
Bachiller	30	17.24
Profesional	64	36.78
Maestría	19	10.92
Doctorado	1	0.57

Como se puede observar en la figura 5, el nivel de estudio del personal administrativo encuestado se concentra mayormente en el nivel de estudio de secundaria completa y profesional titulado (71%).

Figura 5.

Nivel de Estudio del Personal Administrativo, en Porcentajes



4.11.2. Análisis Descriptivo del Nivel de Satisfacción del Personal Administrativo

Nivel de Satisfacción Laboral

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano, muestran diferentes niveles de satisfacción laboral; es decir, referente a las relaciones interpersonales con sus supervisores inmediatos manifiestan sentirse satisfecho 48.28%, referente a las oportunidades de ascenso dentro del trabajo, el 25.86% manifiestan sentirse satisfecho y el 21.26% manifiestan sentirse insatisfecho y 36.78% manifiesta no está insatisfecho o ni satisfecho, referente a la actitud ante el estatus como administrativo en la sociedad manifiestan sentirse satisfecho 59.2%, referente al salario actual que recibe, el 40.23% manifiestan sentirse insatisfecho, y referente a los sistemas utilizados para promover al personal les es indiferente, es decir, el 39.66% manifiestan no está insatisfecho o ni satisfecho. Véase la tabla 9.

Nivel de Agrado al Trabajo

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano, percibe a veces satisfacción en su puesto laboral; es decir, referente a las actividades de la oficina que realizo me motivan estar activo, el 33.91% manifiesta casi siempre, referente al disfrute de las actividades que programa la institución, el 41.38% manifiestan a veces, referente a las actividades que realizo como administrativo son muy desafiantes, el 38.51% manifiestan también a veces, referente en mi trabajo como administrativo carezco de libertad para tomar mis propias decisiones, el 46.55% manifiestan a veces,

y referente si siento que la labor administrativa consiste en actividades de rutina, el 32.76% manifiestan a veces. Véase la tabla 10.

Tabla 9.

Nivel De Satisfacción Laboral Del Personal Administrativo (Porcentajes)

Nivel de Satisfacción Laboral	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	No está insatisfecho o ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Las relaciones interpersonales con sus superiores inmediatos.	2.87	11.49	31.61	48.28	5.75
2. Las oportunidades de ascenso dentro del trabajo.	13.22	21.26	36.78	25.86	2.87
3. La actitud ante el estatus como administrativo en la sociedad.	0	9.77	26.44	59.2	4.6
4. El salario actual que recibe.	13.22	40.23	29.31	17.24	0
5. Los sistemas utilizados para promover al personal	12.07	28.16	39.66	14.94	5.17

Tabla 10.

Nivel de Agrado al Trabajo del Personal Administrativo (Porcentajes)

Nivel de Agrado al Trabajo	Nunca	Raras veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Las actividades de la oficina que realizo me motivan estar activo.	0	8.62	29.89	33.91	27.59
2. Disfruto de las actividades que programa la institución.	3.45	14.37	41.38	17.24	23.56
3. Las actividades que realizo como administrativo son muy desafiantes.	5.75	12.07	38.51	31.61	12.07
4. En mi trabajo como administrativo carezco de libertad para tomar mis propias decisiones.	2.87	23.56	46.55	22.99	4.02
5. Siento que la labor administrativa consiste en actividades de rutina.	4.02	15.52	32.76	26.44	21.26

Nivel de Reconocimiento al Trabajo

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano percibe a veces y nunca ser reconocido en su puesto laboral, es decir, referente a mi jefe inmediato me felicita por mis metas cumplidas, manifiestan el 24% nunca, el 20.81% raras veces y 32.37% a veces, referente a si he recibido reconocimiento público por mi labor por las autoridades universitarias, el 56.32% manifiestan nunca, referente a mi jefe inmediato elogia la buena labor de mi trabajo, el 32.76% manifiestan a veces, el 28.16% raras veces y el 21.84% nunca.

Véase la tabla 11.

Tabla 11.

Nivel de Reconocimiento al Trabajo del Personal Administrativo (porcentajes)

Nivel de Reconocimiento al Trabajo	Nunca	Raras veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Mi jefe (a) inmediato (a) me felicita por mis metas cumplidas.	24.86	20.81	32.37	9.83	12.14
2. He recibido reconocimiento público por mi labor por las autoridades universitarias.	56.32	18.97	12.64	4.6	7.47
3. Mi jefe (a) inmediato (a) elogia la buena labor de mi trabajo.	21.84	28.16	32.76	6.9	10.34

Nivel de Equidad en el Trabajo

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano percibe la falta de equidad en su puesto de trabajo; es decir, referente a si recibo igual salario que mis compañeros de trabajo, el 41.62% manifiestan nunca; sin embargo, el 26.59% manifiestan casi siempre, referente en mi lugar de trabajo estamos expuestos a abusos por parte de la autoridad, el 38.73% manifiestan a veces, el 23.12% raras veces y el 21.97% nunca, referente en mi universidad hombres y mujeres el trato es por igual, el 39.08% manifiestan casi

siempre, el 25.29% manifiestan a veces, y el 19.54% siempre, referente a si gozamos de las mismas oportunidades de asistir a cursos de capacitación en desarrollo profesional, el 27.01% manifiestan a veces, el 17.82% raras veces y el 26.44% nunca. Véase la tabla 12.

Tabla 12.

Nivel de Equidad en el Trabajo del Personal Administrativo (porcentajes)

Nivel de Equidad en el Trabajo	Nunca	Raras veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Recibo igual salario que mis compañeros de trabajo.	41.62	9.83	13.29	26.59	8.67
2. En mi lugar de trabajo estamos expuestos a abusos por parte de la autoridad.	21.97	23.12	38.73	10.98	5.2
3. En mi universidad hombres y mujeres el trato es por igual.	2.3	13.79	25.29	39.08	19.54
4. Gozamos de las mismas oportunidades de asistir a cursos de capacitación en desarrollo profesional.	26.44	17.82	27.01	25.86	2.87

Nivel de Condiciones laborales

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano, percibe inadecuadas condiciones laborales en su puesto de trabajo, es decir, referente a si dispongo de materiales de escritorio adecuados para mis servicios, el 32.18% manifiestan a veces y el 30.46.59% raras veces, referente a los alrededores de mi Universidad son

desagradables, el 43.53% manifiestan a veces y el 21.26% casi siempre, referente a las instalaciones físicas de mi universidad son cómodas para trabajar, el 29.31% manifiestan a veces, el 22.99% casi siempre y el 20.11% siempre. Véase la tabla 13.

Tabla 13.

Nivel de Condiciones Labores del Personal Administrativo (Porcentajes)

Nivel de Condiciones Laborales	Nunca	Raras veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Dispongo de materiales de escritorios adecuados para mis servicios.	14.37	30.46	32.18	11.49	11.49
2. Los alrededores de mi Universidad son desagradables.	5.75	17.82	42.53	21.26	12.64
3. Las instalaciones físicas de mi universidad son cómodas para trabajar.	25.29	25.86	20.69	16.09	12.07
4. Dispongo de un ambiente iluminado adecuadamente.	9.2	18.39	29.31	22.99	20.11

Nivel de valoración de la Administración Universitaria

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano percibe a veces claridad de la administración universitaria; es decir, referente a los planes y programas de estudio están claramente definidas por la administración de la universidad, el 37.36% manifiestan a veces, el 19.54% casi siempre y el 24.14% siempre, referente a

la administración de mi universidad comunica claramente sus políticas administrativas, el 21.84% manifiestan raras veces, el 35.63% a veces y el 25.29% casi siempre, referente a la administración de mi universidad están definida con claridad los derechos y obligaciones de su personal administrativo, el 21.26% manifiestan raras veces, el 33.91% casi siempre y el 25.29% siempre, referente a la administración de mi universidad efectúa evaluaciones justo de sus trabajadores, el 33.33% manifiestan a veces y el 22.99% nunca. Véase la tabla 14.

Tabla 14.

Valoración de la administración universitaria del personal administrativo (porcentajes)

Valorización de la Administración Universitaria	Nunca	Raras veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Los planes y programas de estudio están claramente definidas por la administración de la universidad.	3.45	15.52	37.36	19.54	24.14
2. La administración de mi universidad comunica claramente sus políticas administrativas.	1.72	21.84	35.63	25.29	15.52
3. La administración de mi universidad está definida con claridad los derechos y obligaciones de su personal administrativo.	2.3	21.26	17.24	33.91	25.29
4. La administración de mi universidad efectúa evaluaciones Justas a sus trabajadores.	22.99	18.97	33.33	13.79	10.92

Nivel de valoración de la Supervisión Administrativa

El personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano percibe a veces la supervisión administrativa; es decir, referente a mi jefe inmediato me explica que es o que espera de mi, el 24.71% manifiestan a veces, el 23.56% raras veces y el 25.29% nunca, referente a mi jefe inmediato me apoya, el 20.11% manifiestan raras veces, el 25.29% a veces y el 23.56% casi siempre, referente a mi jefe inmediato trata a todos por igual,, el 22.41% manifiestan casi siempre y el 27.01% siempre, referente a mi jefe inmediato acepta mis sugerencias, el 25.29% manifiestan raras veces y el 37.36% a veces, referente a mi jefe inmediato me atiende cuanto necesito ayuda, el 23.56% manifiestan raras veces, el 27.01% a veces y el 24.14% casi siempre, referente a mi jefe inmediato me da sugerencias para mejorar mi trabajo, el 22.41% manifiestan raras veces y el 32.76% a veces, referente a mi jefe inmediato me hace sentir incomodo, el 25.86% manifiestan nunca, el 31.03% raras veces y el 31.61% a veces, referente a mi jefe inmediato practica el favoritismo, el 28.16% manifiestan nunca y el 25.29% raras veces. Ver la tabla 15.

Tabla 15.

Valoración de la supervisión administrativa del personal administrativo (porcentajes)

Valorización de la Supervisión Administrativa	Nunca	Raras veces	A veces	Casi Siempre	Siempre
1. Mi jefe (a) inmediato (a) me explica que es lo que espera de mí.	25.29	23.56	24.71	11.49	14.94
2. Mi jefe inmediato me apoya.	17.82	20.11	25.29	23.56	13.22
3. Mi jefe inmediato trata a todos por igual.	14.94	17.24	18.39	22.41	27.01
4. Mi jefe inmediato acepta mis sugerencias.	9.2	25.29	37.36	15.52	12.64
5. Mi jefe inmediato me atiende cuando necesito ayuda.	12.07	23.56	27.01	24.14	13.22
6. Mi jefe inmediato me da sugerencias para mejorar mi trabajo.	17.82	22.41	32.76	14.37	12.64
7. Mi jefe inmediato me hace sentir incómodo.	25.86	31.03	31.61	8.05	3.45
8. Mi jefe inmediato practica el favoritismo.	28.16	25.29	16.09	20.69	9.77

4.11.3. Estimación de la Ecuación de Satisfacción Laboral

La especificación de la ecuación obedece a los principales factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo. La ecuación especificada es de la siguiente manera:

$$NSL = C(1) + C(2) NAT + C(3) NRT + C(4) NET + C(5) NCL +$$

$$C(6)VAU + C(7)VSU + ut$$

Donde:

NSL = Nivel de Satisfacción del trabajo

NAT = Nivel de Agrado hacia el Trabajo

NRT = Nivel de Reconocimientos en el Trabajo

NET = Equidad en el Trabajo

NCL = Nivel de Condiciones Laborales

VAU = Valorización de la Administración Universitaria

VSA = Valorización de la Supervisión Administrativa

Yo = Intercepto

Mi = Términos de perturbación estocástica

a) Resultados de la Estimación de la Ecuación de Satisfacción Laboral

Los resultados de la estimación de la ecuación satisfacción laboral por el método Mínimo Cuadro Ordinario (MCO) se puede observar en la tabla 16.

Tabla 16.

Estimación de la ecuación de satisfacción laboral

Dependent Variable: NSL				
Method: LeastSquares				
Sample: 1 174				
Includedobservations: 174				
$NSL = C(1) + C(2)*NAT + C(3)*NRT + C(4)*NET + C(5)*NCL + C(6)*VAU + C(7)*VSA + C(8)*D1 + C(9)*D0$				
	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	0.750809	0.095330	7.875874	0.0000
C(2)	0.058808	0.027586	2.131796	0.0345
C(3)	-0.044645	0.017704	-2.521741	0.0126
C(4)	-0.048472	0.023863	-2.031283	0.0438
C(5)	0.634795	0.024389	26.02757	0.0000
C(6)	0.288595	0.019226	15.01094	0.0000
C(7)	0.098769	0.022290	4.431113	0.0000
C(8)	-1.184790	0.036967	-32.04984	0.0000
C(9)	-0.648692	0.031379	-20.67308	0.0000
Mean				
R-squared	0.919933	dependentvar	2.178161	
Adjusted R-squared	0.916051	S.D. dependentvar	0.642777	
S.E. of regression	0.186238	Akaikeinfocriterion	-0.473245	
Sum squaredresi	5.722955	Schwarzcriterion	-0.309845	
Log likelihood	50.17229	Durbin-Watson stat	2.042620	

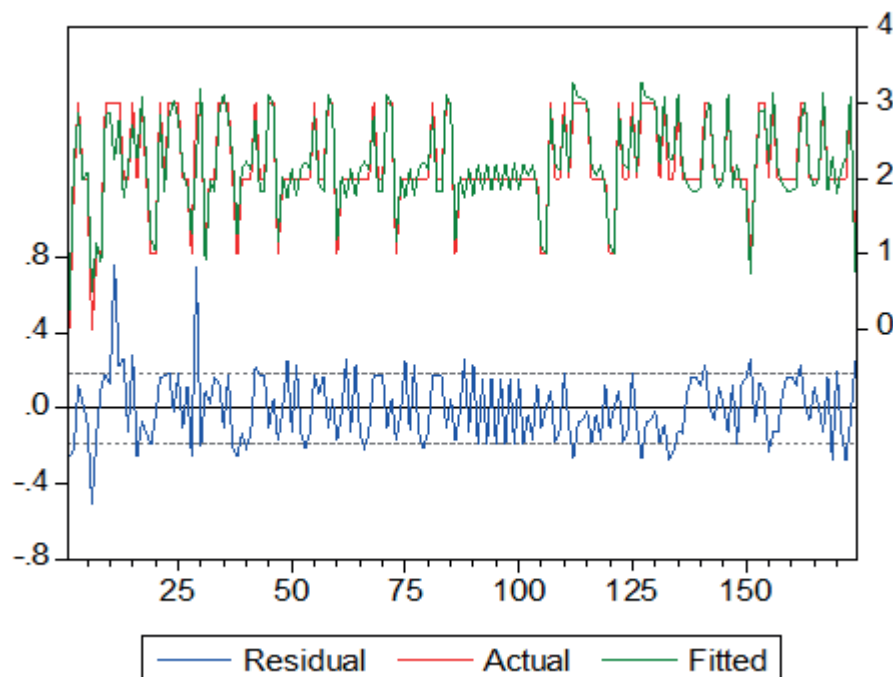
$$\text{NSL} = 0.75 + 0.05 \text{ NAT} - 0.04 \text{ NRT} - 0.04 \text{ NET} + 0.63 \text{ NCL} + 0.28 \text{ VAU} + 0.09 \text{ VSA} + u_t$$

$$\begin{matrix} & (7.87) & (2.13) & (2.52) & (2.03) & (26.02) & (15.01) \\ (4.43) \end{matrix}$$

El R-cuadrado Ajustado, es alto (0.9160); es decir, el alto grado de ajuste nos permite con el modelo estimado, rastrear muy bien los datos originales, que tienen componente estacional bien marcado (ver Figura 5). Por otra parte, el valor de r^2 de 0.9199 significa que cerca del 92% de la variación en el Nivel de Satisfacción Laboral está explicado por todos los factores intrínsecos y extrínsecos en conjunto.

Figura 6.

Valores Observados y Estimados de la Ecuación de Satisfacción Laboral.



De los resultados se desprende que la ecuación estimado obedecería a un proceso estocástico parsimonioso, es decir, no existe cambios erráticos y no predecibles por la ecuación.

Por otra parte, en la matriz de correlación de las variables independientes se observa niveles bajos de correlación entre las variables, es decir, el modelo no presenta el problema de multicolinealidad en las variables independientes.

b) Análisis a los Residuos de la Ecuación de Satisfacción Laboral

Teniendo en consideración la opción White Heteroskedasticity-Consistent y Newey-West HAC para la estimación por el MCO, permite corregir la heterocedasticidad en los residuos; es decir, el ajuste ponderado es bueno y los parámetros estimados no difieren de los obtenidos antes de corregir la heteroscedasticidad.

El estadístico Durbin-Watson es casi 2, lo que indica que no existe autocorrelación en los residuos y a través del Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test se muestra que existe un 67.39% de probabilidad de aceptar la hipótesis nula de no autorrelación en los residuos, es decir, el modelo no presenta autorrelación en los residuos de 1 orden AR (1).

Por lo tanto, la estimación efectuada para la ecuación de la satisfacción laboral mediante el MCO permite garantizar y afirmar que existe ausencia de patrones de autocorrelación y heterocedasticidad en los residuos. Sin embargo, cabe indicar que los errores no están distribuidos normalmente (JB = 35.29 Prob. = 0.00).

c) Análisis de los Coeficientes de la Ecuación de Satisfacción Laboral

Por otro lado, los tests (t) de los parámetros de todas las variables son altamente significativos, por encima del 96% de confianza.

d) Interpretación de los Coeficientes

Las variables intrínsecas Nivel de Agrado al Trabajo (NAT), muestra signo positivo, lo que indica que la forma de relación entre la variable dependiente Nivel de Satisfacción Laboral (NSL) es directa; es decir, ante aumentos en el nivel de agrado al trabajo; el nivel de satisfacción laboral aumenta o viceversa. Sin embargo las variables intrínsecas Nivel de Reconocimiento al Trabajo (NRT) y Nivel de Equidad en el Trabajo (NET), muestran signos negativos, lo que indican que la forma de relación entre la variable dependiente Nivel de Satisfacción Laboral (NSL) es inversa; es decir, ante aumentos en el nivel de reconocimiento por logros o equidad en el trabajo; el nivel de satisfacción laboral disminuye o viceversa, debido a que estos factores de motivación pueden ser un arma de doble filo porque además de motivar provoca envidia o descontento en el personal que no lo perciben bien; es decir, tienen un efecto negativo en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo. Por otra parte, el parámetro de las variables NAT, NRT y NET es aproximadamente 0.05, lo que indica que un aumento en el nivel de las variables intrínsecas ocasiona aumento o disminución en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo en 0.05 respectivamente.

Las variables extrínsecas Nivel de Condiciones Laborales (NCL), Valorización de la Administración Universitaria (VAU) y Valorización de la Supervisión Administrativa (VSA) muestran

signos positivos, lo que indican que la forma de relación entre la variable dependiente Nivel de Satisfacción Laboral (NSL) es directa; es decir, ante aumentos en el nivel de reconocimiento, valorización de la administración y supervisión administrativa; el nivel de satisfacción laboral aumenta o viceversa. Por otra parte, el parámetro de las variables NCL, VAU y VSA son 0.63, 0.28 y 0.09 respectivamente, lo que indican que un aumento en el nivel de las variables extrínsecas ocasiona aumento en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo en 0.63, 0.28 y 0.09 respectivamente.

Por lo tanto, las variables extrínsecas influyen más que las variables intrínsecas en el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo que labora en la Universidad Nacional del Altiplano. Por último, el termino de intersección es de 0.7508, e indica el nivel promedio de satisfacción laboral del personal administrativo cuando todas las variables intrínsecas y extrínsecas es cero (que significa nunca); o el efecto del promedio sobre el nivel de satisfacción laboral de todas las variables omitidas en el modelo.

Diferencias de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos del Personal Administrativos de las Unidades Orgánicas de Área Administrativa y Área Académica

Como se puede observar en la tabla 17, existen diferencias significativas de los factores intrínsecos y extrínsecos entre el personal administrativo de las unidades orgánicas que laboran en el área administrativa y académica de la Universidad Nacional del Altiplano.

Tabla 17.

Estimación de la Ecuación de Satisfacción Laboral Según Áreas

Variables	Área Administrativa		Área Académica	
	Coeficientes	t-statistic	Coeficientes	t-statistic
Constante	1.34	6.35	0.57	2.80
NAT	0.11	2.01	0.18	2.78
NRT	0.22	4.31	-0.07	-2.09
NET	-0.11	-2.36	0.18	3.28
NCL	0.53	8.60	0.50	11.68
VAU	-0.11	-2.70	0.24	7.06
VSA	0.21	4.52	0.15	3.54
R ²				
ajustado	0.83		0.84	
DW	2.12		1.72	
JB	0.58		0.44	
Prob.	0.75		0.80	

El factor intrínseco Reconocimiento en el Trabajo (NRT), influye de manera positiva en el Nivel de Satisfacción Laboral (0.22), del personal administrativo que labora en el área administrativa y por el contrario influye de manera negativa en el Nivel de Satisfacción Laboral (-0.07) del personal administrativo que labora en el área académica. Es decir, motivar al personal administrativo a través del reconocimiento por sus logros genera un efecto positivo en el nivel de satisfacción del personal que labora en el área administrativa y por el contrario genera un efecto negativo en el nivel de satisfacción del personal que labora en el área académica de la Universidad Nacional del Altiplano.

En cuanto al factor intrínseco Equidad en el Trabajo (NET), influye de manera negativa en el Nivel de Satisfacción Laboral (-0.11), del personal administrativo que labora en el área administrativa e influye de manera positiva en el Nivel de Satisfacción Laboral (0.18) del personal administrativo que labora en el área académica. Es decir, impulsar un entorno laboral de mayor equidad en el trabajo del personal administrativo genera un efecto negativo en el nivel de satisfacción del personal que labora en el área administrativa y por el contrario genera un efecto positivo en el nivel de satisfacción del personal que labora en el área académica de la Universidad Nacional del Altiplano.

De mismo modo, el factor extrínseco Valoración de la Administración Universitaria (VAU), influye de manera negativa en el Nivel de Satisfacción Laboral (-0.11), del personal administrativo que labora en el área administrativa e influye de manera positiva en el Nivel de Satisfacción Laboral (0.24) del personal administrativo que labora en el área académica. Es decir, mejorar la claridad de la administración universitaria sobre el personal administrativo genera un efecto negativo en el nivel de satisfacción del personal que labora en el área administrativa y por el contrario genera un efecto positivo en el nivel de satisfacción del personal que labora en el área académica de la Universidad Nacional del Altiplano.

4.12. Conclusiones

Los resultados de la investigación muestran diferentes niveles de satisfacción laboral, es decir, el 48.28% del personal administrativo encuestado manifiestan sentirse satisfecho referente a las relaciones interpersonales con sus supervisores inmediatos, el 59.2% manifiestan sentirse satisfecho en relación a la actitud ante el estatus como administrativo en la sociedad

y el 40.23% manifiestan sentirse insatisfecho referente al salario actual que recibe. Por otra parte, el personal administrativo percibe a veces agrado al trabajo, percibe a veces ser reconocido por sus logros y percibe falta de equidad en el trabajo; percibe inadecuadas condiciones laborales y percibe a veces claridad de la administración universitaria y supervisión administrativa.

Los resultados de la estimación muestran que el nivel de satisfacción laboral está influido principalmente por los factores predictores intrínsecos: Agrado al Trabajo, Reconocimiento por Logros y Equidad en el Trabajo; y por los factores predictores extrínsecos: Condiciones Laborales, Valorización de la Administración Universitaria y Supervisión Administrativa. También muestran que los factores predictores extrínsecos contribuyen más al nivel de satisfacción laboral y que los factores predictores intrínsecos Reconocimiento por Logros y Equidad en el Trabajo tienen un efecto negativo en el nivel de satisfacción del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano.

Los resultados muestran la existencia de diferencias significativas de los predictores intrínseco y extrínseco entre el personal administrativo de las unidades orgánicas que laboran en el área administrativa y académica; es decir, el factor intrínsecos Reconocimiento por Logros, y los factores intrínseco y extrínseco Equidad en el Trabajo y Valoración de la Administración Universitaria; generan efectos positivos y negativos respectivamente sobre el nivel de satisfacción laboral del personal que labora en el área administrativa. Y por el contrario generan efectos negativos y positivos respectivamente sobre el nivel de satisfacción laboral del personal que labora en el área académica de la Universidad Nacional del Altiplano.

4.13. Recomendaciones

- La Universidad Nacional del Altiplano, debe elevar los niveles de satisfacción del personal administrativo, mediante la implementación de políticas institucionales y estrategias que respondan a las exigencias de la calidad educativa, por lo que se debe lograr una satisfacción total en su personal administrativo, que favorezca los saltos cualitativos y cuantitativos que se requieren para lograr la calidad académica y la acreditación.

- La Universidad Nacional del Altiplano debe tener en cuenta la relevancia de las variables intrínsecas y extrínsecas estudiadas, que, asociadas al nivel de satisfacción laboral del personal administrativo, favorezcan el óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales; derivados de la presente investigación.

- Se debe de mejorar el sistema de reconocimiento de parte de la Universidad Nacional del Altiplano, personalizando las motivaciones por el rendimiento y las cualidades individuales del personal administrativo en las unidades orgánicas del área administrativa y del área académica.

5 CAPÍTULO

La satisfacción laboral en los albores del presente siglo, retos y desafíos en escenarios globales

En los albores del presente siglo son muchos los desafíos por los que atraviesan las organizaciones en general para asegurar un lugar pertinente en la desafiante sociedad” (Garbanzo-Vargas, 2016, p.68) En la sociedad actual el fenómeno de la satisfacción laboral ha adquirido una vital importancia para el desarrollo no solo de las organizaciones, sino también para el beneficio del individuo como tal. Existe un tradicional consenso que se ha venido señalando desde bastante tiempo en relación a los niveles de satisfacción que puede llegar a alcanzar un individuo para que este pueda sentirse pleno, además, de poder desarrollarse como sujeto que lleva a cabo una función dentro de una organización.

Ahora, sería importante conocer qué aspectos pueden servir y contribuir de forma armoniosa para que un trabajador sienta plenitud en su puesto de trabajo. Cuáles son las condiciones en los tiempos actuales que deben estar presentes para que un individuo se sienta cómodo haciendo su trabajo, además, de qué características se hablan cuando se dice que un trabajador pueda o no sentirse motivado llevando a cabo su labor.

Si en otrora, se hablaba de condiciones laborales como un buen clima laboral, instalaciones físicas cónsonas con el ambiente, niveles de respeto, sin mencionar los incentivos en

el plano económico que pueden o no contribuir de manera expresa a que el empleado esté o no plenamente satisfecho, puesto que sus necesidades en el ámbito económico están siendo atendidas coherentemente. ¿Qué aspecto, aparte de los mencionados pueden ser más importantes que otros?

Es muy bien sabido que, en los actuales escenarios, las empresas han invertido enormes cantidades de dinero en desarrollar una imagen corporativa que demanda el propio mercado global en aras de contribuir a sus proyecciones. Otras han desarrollado políticas amables con el medio ambiente, así como con la comunidad; otras han dedicado esfuerzos para invertir, mientras que otras organizaciones han mirado con atención los niveles de productividad con altos estándares de calidad y eficiencia. Sin embargo, muchas han dejado a un costado todo aquello que tiene que ver con la satisfacción del personal que labora, generando insatisfacción, incluso desmotivación. De allí que las empresas y organizaciones han visto la necesidad de mantener a los trabajadores no solo económicamente estables, (aunque es un factor que en la actualidad sigue siendo importante) sino también en ofrecer un clima sano, de políticas y condiciones donde impere el máximo goce de oportunidades.

De acuerdo a Huarancca (2018):

Las tendencias actuales de la gestión de las empresas u organizaciones del siglo XXI, el problema de la satisfacción laboral, es una variable muy importante, porque está asociado a la misma productividad. Del mismo modo, la insatisfacción laboral, es muy perjudicial para la empresa, por lo que se han aplicado diversas estrategias organizacionales para evitar. Así,

por un largo tiempo, las empresas recompensaban a los empleados y a sus unidades sobre la base del desempeño financiero, es decir cuando había utilidades, los trabajadores recibían alguna bonificación. Pero actualmente el interés por consolidar la satisfacción laboral, ha generado muchas firmas de reconocimiento y recompensan a sus empleados y áreas de acuerdo con el cumplimiento de las metas y desempeños. (p.13)

Asimismo, la mayoría de las organizaciones están llamadas a desarrollar en un amplio espectro un clima organizacional que permita el sano crecimiento y una buena comunicación entre los miembros de una organización. En este sentido, Mejía citado por Huarancca (2018) señala que un clima organizacional produce. “satisfacción y motivación en el personal, tales como el respeto, la comunicación, el reconocimiento a la labor desempeñada, la armonía, la colaboración, el sentido de crecimiento e integración, los cuales son de vital importancia para el desarrollo de los procesos” (p.14) ejes que se han vuelto en aspectos cruciales en el desarrollo de las metas y objetivos de la organización. Esto sin mencionar, que en los actuales escenarios globales estos han permitido mejores condiciones en los trabajadores por lo que se piensa que en la actualidad el enfoque ha cobrado otro sentido, y las organizaciones han virado su atención hacia la satisfacción de su personal. Para Newstrom por Dávila (2019):

Frente al crecimiento y la complejidad de las organizaciones está surgiendo un gran interés por prestar atención al recurso humano que las componen, es decir, a las personas que trabajan en ellas, y su satisfacción ha constituido resultados organizacionales expresados por el grado de efectividad alcanzado por la empresa. Se trata de

la interacción entidad y trabajador que resulta necesario prestar atención a ambos intereses desprendiéndose de esto que las personas necesitan a las empresas como importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales. (p.1)

No obstante, un predictor tanto del comportamiento en el ámbito local como en el personal es y siguen estando en los niveles de motivación que las organizaciones deben considerar, a pesar de las nuevas tendencias tecnológicas y adelantos en cuanto a los nuevos enfoques de acción, puesto que la satisfacción sigue siendo una de las principales actitudes frente al trabajo, por lo que su medición podría ser considerada como una herramienta válida, además de útil para ver qué condiciones se encuentra la organización, así como identificar qué problemas presenta. La salud de una determinada organización la determina casi siempre el estado en que sus empleados se encuentren. De allí que los nuevos retos que enfrentan en la actualidad las empresas es medir hasta qué punto sus empleados se hallan plenamente satisfecho, incluso sentirse parte de ella. Muchos son los retos que día a día confrontan las empresas en aras de perpetuarse en el tiempo, lo que sin duda no deja de ser o representar un gran camino por recorrer.

Referencias Bibliográficas

Alvarado – Borrego, A. y Arguello – Silva, N. (2018). Factores higiénicos en una agencia automotriz del estado de Sinaloa. *Ra Ximhai*, 14(3), 201-215.

Álvarez, A., Mejía, P., Molina, A. y Ponce, J. (2020). Calidad de servicio como factor de competitividad en las PYMES del sector de energía en Manta – Ecuador”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-26.

Bello, J. V. y Bustamante, Y. (2019). ¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral? [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú]. <http://hdl.handle.net/10757/628119>

Blanc, L.M., Boada, M. y Garrosa, E. (2010). Emociones positivas y bienestar laboral. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (74). <http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/201568/documentos/Emociones%20positivas.pdf>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Charaja, Y. y Mamani, J. (2014). La satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de

comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013. Comunicación, 1(1), 5-13. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>

Davila, A. (2019). Evaluación de la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa particular Albert Einstein – AMAE, Moyobamba, 2018. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45523>

Farroñán, J. y Gonzáles, D. (2017). Modelo de gestión administrativa basado en la teoría de Frederick Taylor y Abraham Maslow para mejorar el proceso de bienestar universitario en la universidad los ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú]. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/6529>

Garbanzo - Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista de Educación, 40(1), 67-87. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

García, M., Palacios, M. y Somoza, M. (2020). El sistema de compensación como factor clave para la motivación laboral. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/12826/1/23050.pdf>

Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Cuyo, Argentina].

Hernández, A. (2018). La Motivación y satisfacción laboral en residencia enfermos mentales. [Tesis de maestría, Universitas Miguel Hernández, Valencia, España]

Holguin, Y. y Contreras, C. (2020). Satisfacción laboral del personal en el Servicio de Nefrología del Hospital Guillermo Kaelin de la Fuente (Villa María) en 2019. *Horizonte Médico*, 20(2), 1-8. <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v20n2/1727-558X-hm-20-02-e1238.pdf>

Huarancca, L. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Puesto de Salud Collazos, Ica junio 2018. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú].

Marrugo, M. y Pérez, B. (2012). Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo pedro romero "cemprende" [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia].

Martínez, N., Villalobos, J. y Machado, M. (2020). Autorrealización: elaboración de la escala ADO-20 para su evaluación en docentes. *Revista Estudios en Educación*, 3(4), 181-211. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/92/69>

Montoya, P., Bello – Escamilla, N., Bermúdez, J., Burgos, F., Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>

Nieto, E. (2016). Variables Críticas en Satisfacción Laboral. *ORP Journal*, 6, 11-18.

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital

humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76),9-24. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n76/0121-5051-inno-30-76-9.pdf>

Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericano para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20),1-29. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/595/2292>

Pérez, D. (2020). Plan de mejoramiento basado en la teoría de la motivación por metas de Edwin a. Locke, aplicado a procesos de la oficina de ventas de aeropuerto en Bogotá para Latam Airlines Group S.A. sucursal Colombia. [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia]

Reyes, J. y Moros, H. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* , 8(1),1-18. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v8n1/2308-0132-reds-8-01-5.pdf>

Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 1-19. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2168>

Rodríguez, J.M. (2000). El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto: Bilbao, España.

Salazar, M. y Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE- UCSG*, 10(40), 7-12.

Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Vera, J. y Rojas, A. (2020). Factores motivantes en cargos de alta gerencia y cargos inferiores a nivel organizacional. [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17641>

Vera, W. (2017). Satisfacción laboral del personal en la Municipalidad distrital de Pitumarca, provincia de Canchis, región Cusco -2016. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú].

