



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS**

---

**“SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO - 2020”**

---

Presentado por:

Bach. Roxana Condori Mollapaza

Para optar el título Profesional de  
Licenciada en Administración

Asesora:

Mgt: Giovana Lira Jiménez

Cusco- Perú

2021



## AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a mi familia, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en esta casa de estudios que me acogió todos estos años. A todos mis docentes de la Escuela Profesional de Administración de nuestra Universidad Andina del Cusco que a lo largo de mi vida universitaria me brindaron su apoyo, enseñanzas y dedicación, y en especial a mi asesora Mgt. Giovana Lira Jiménez por guiarme en este proceso desde el primer día, que estuvo al pendiente de los avances, dudas y recomendaciones.

Agradecer a los dictaminantes Mgt. Erika Carmen Linares Muñoz y Mgt. Antonio Rodríguez Palma por su guía, tiempo y exigencia que me ayudaron a mejorar las observaciones y correcciones en el desarrollo de esta tesis.

Y finalmente al Lic. Jorge Arriaga Isaac, Gerente General de la Municipalidad Provincial de Acomayo por su gestión y brindarme las facilidades para realizar esta investigación en la institución.

La tesista



## DEDICATORIA

A Dios por acompañarme, guiarme e iluminar mi camino en todo momento por ser parte de mi vida y de mis días, a mis padres por el infinito amor a sus hijos, esfuerzo y ejemplo a seguir triunfando profesionalmente, por el apoyo incondicional que me brindaron durante mi vida universitaria y seguirán siendo mi soporte para mi carrera profesional.

A mis hermanas que siempre estuvieron pendiente de mi formación académica y me dieron ánimos para no darme por vencida.

A mis amigos, por siempre ser un apoyo en la toma de mis decisiones.

Este logro es por y para ellos.

Bach. Roxana Condori Mollapaza



## PRESENTACIÓN

**Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.**

**Señores Dictaminantes:**

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, pongo a consideración de ustedes la tesis intitulada: **“SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO - 2020”**, que tiene el propósito fundamental de describir cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo del gobierno local de esta provincia.

La actual investigación, servirá de guía para futuros trabajos que serán aplicados, para obtener diversos logros en las instituciones y entender así, como es la satisfacción y su repercusión en la gestión pública.

Siempre esperando que este trabajo de investigación aporte al conocimiento científico y este elaborado acorde al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina del Cusco.



## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	1
DEDICATORIA .....	2
PRESENTACIÓN .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
RESUMEN .....	9
ABSTRAC .....	1 0
CAPÍTULO I: .....	1 0
1. INTRODUCCIÓN .....	1 1
1.1. Planteamiento del problema.....	1 1
1.2. Formulación del problema .....	1 3
1.2.1. Problema general.....	1 3
1.2.2. Problemas específicos .....	1 3
1.3. Objetivo de la investigación.....	1 4
1.3.1. Objetivo general .....	1 4
1.3.2. Objetivos específicos.....	1 4
1.4. Justificación del estudio.....	1 5
1.4.1. Relevancia social.....	1 5
1.4.2. Implicancias prácticas .....	1 5
1.4.3. Valor teórico.....	1 5
1.4.4. Utilidad metodológica .....	1 5
1.4.5. Viabilidad y factibilidad.....	1 5
1.5. Delimitación de la investigación.....	1 5
1.5.1. Delimitación temporal.....	1 6
1.5.2. Delimitación espacial .....	1 6
1.5.3. Delimitación conceptual.....	1 6
CAPÍTULO II.....	1 6
2. MARCO TEÓRICO .....	1 6



2.1.	Antecedentes de la investigación .....	1 6
2.1.1.	Antecedentes internacionales .....	1 6
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	1 8
2.1.3.	Antecedentes locales.....	1 9
2.2.	Bases legales:.....	2 1
2.3.	Base teórica:.....	2 1
2.3.1.	Satisfacción Laboral: .....	2 1
2.3.2.	Beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo .....	2 2
2.3.3.	Nivel de satisfacción laboral.....	2 3
2.3.4.	Acerca de la satisfacción y la complejidad.....	2 4
2.3.5.	Importancia de la satisfacción laboral .....	2 4
2.3.6.	Determinación de la satisfacción laboral .....	2 4
2.3.7.	Medición del trabajo laboral.....	2 5
2.3.8.	Factores de la insatisfacción laboral .....	2 5
2.3.9.	Factores de la satisfacción laboral .....	2 7
2.4	Marco conceptual.....	4 1
2.5	Variable de estudio .....	4 2
<b>CAPÍTULO III:</b> .....		<b>4 6</b>
<b>3.</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>4 6</b>
3.1	Tipo de investigación.....	4 6
3.2	Enfoque de investigación.....	4 6
3.3	Diseño de la investigación .....	4 6
3.4	Población y muestra de la investigación} .....	4 6
3.4.1	Población de estudio.....	4 6
3.4.2	Muestra .....	4 6
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	4 7
3.6	Procesamiento de datos .....	4 7
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>4 8</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>4 8</b>
4.1.	<b>Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado</b> .....	<b>4 8</b>



4.1.1. Presentación del instrumento .....	4 8
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado .....	4 9
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable satisfacción laboral .....	5 0
4.2.1 Dimensión 1: Índole del trabajo .....	5 0
4.2.2 Supervisión laboral.....	5 4
4.2.3 Remuneración .....	5 8
4.2.4 Oportunidades de ascender .....	6 1
4.2.5 Relaciones con los compañeros.....	6 5
4.3. Resultado de la variable satisfacción laboral .....	6 9
CAPÍTULO V.....	7 2
5. DISCUSIÓN.....	7 2
5.1 Descripción de hallazgos más relevantes y significativos .....	7 2
5.4 Implicancias del estudio.....	7 5
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	8 1
ANEXO 01: .....	8 6
Matriz de consistencia .....	8 6
ANEXO 02: .....	8 8
Matriz de Operacionalización.....	8 8
CUESTIONARIO.....	9 1
ANEXO 03: .....	9 4
Matriz de instrumentalización .....	9 4



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	4 8
Tabla 2 <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....	4 9
Tabla 3 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	5 0
Tabla 4 <i>Indicadores de la dimensión gestión de recursos</i> .....	5 0
Tabla 5 <i>Gestión de recursos</i> .....	5 2
Tabla 6 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión gestión de recurso</i> .....	5 3
Tabla 7 <i>Indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal</i> .....	5 4
Tabla 8 <i>Relacionamiento interpersonal</i> .....	5 6
Tabla 9 <i>Comparación promedio de la dimensión relacionamiento interpersonal</i> .....	5 7
Tabla 10 <i>Indicadores de la dimensión uso de la información</i> .....	5 8
Tabla 11 <i>Uso de la información</i> .....	5 9
Tabla 12 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión uso de la información</i> .....	6 0
Tabla 13 <i>Indicadores de la dimensión comprensión de sistemas</i> .....	6 2
Tabla 14 <i>Comprensión de sistemas</i> .....	6 3
Tabla 15 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comprensión de sistemas</i> ..	6 4
Tabla 16 <i>Indicadores de la dimensión uso de la tecnología</i> .....	6 6
Tabla 17 <i>Uso de la tecnología</i> .....	6 7
Tabla 18 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión uso de ña tecnología</i> .....	6 8
Tabla 19 <i>Capacitación por competencias</i> .....	6 9
Tabla 20 <i>Comparación promedio de la variable capacitación por competencias</i> .....	7 0





## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Indicadores de la dimensión gestión de recursos .....</i>	<i>5 1</i>
<i>Figura 2: Gestión de recursos.....</i>	<i>5 2</i>
<i>Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión gestión de recurso ..</i>	<i>5 3</i>
<i>Figura 4: Indicadores de la dimensión relacionamiento interpersonal.....</i>	<i>5 5</i>
<i>Figura 5: Relacionamiento interpersonal .....</i>	<i>5 6</i>
<i>Figura 6: Comparación promedio de la dimensión relacionamiento interpersonal .....</i>	<i>5 7</i>
<i>Figura 7: Indicadores de la dimensión uso de la información .....</i>	<i>5 8</i>
<i>Figura 8: Uso de la información.....</i>	<i>6 0</i>
<i>Figura 9: Comparación promedio de la dimensión uso de la información .....</i>	<i>6 1</i>
<i>Figura 10: Indicadores de la dimensión comprensión de sistemas .....</i>	<i>6 2</i>
<i>Figura 11: Comprensión de sistemas.....</i>	<i>6 4</i>
<i>Figura 12: Comparación promedio de la dimensión comprensión de sistemas .....</i>	<i>6 5</i>
<i>Figura 13: Indicadores de la dimensión uso de la tecnología.....</i>	<i>6 6</i>
<i>Figura 14: Uso de la tecnología.....</i>	<i>6 8</i>
<i>Figura 15: Comparación promedio de la dimensión comprensión de sistemas .....</i>	<i>6 9</i>
<i>Figura 16: Capacitación por competencias .....</i>	<i>7 0</i>
<i>Figura 17: Comparación promedio de la variable capacitación por competencias .....</i>	<i>7 1</i>



## RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general describir la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020, a través de sus cinco dimensiones: índole del trabajo, supervisión laboral, remuneración, oportunidad de ascenso y relaciones con los compañeros. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de alcance descriptivo. La población de estudio está conformada por 32 colaboradores que laboran en esta entidad pública, a los cuales se les aplicó el cuestionario sobre satisfacción laboral, los resultados fueron procesados utilizando el estadístico SPSS y Excel, nos dan a conocer que los colaboradores del gobierno local muestran regular satisfacción laboral evidenciado con el 74.2% del total que así lo manifiesta; asimismo, el 3.2% afirma estar muy satisfechos, mientras que el 22.6% consideran insatisfechos. En ese sentido, este estudio llega a la conclusión que los colaboradores de la municipalidad, en su mayoría, muestran regular satisfacción laboral, consideramos que los trabajadores no evidencian una total satisfacción, porque existen factores que vienen incidiendo en la insatisfacción lo cual no contribuye a logro de los objetivos de la institución. Las dimensiones que representan mayor medición de insatisfacción son **índole del trabajo** con un promedio **2.21**, la dimensión **supervisión laboral** se obtuvo un promedio de **2.57** y la dimensión **remuneraciones** tiene un promedio de **2.60** y por ultimo las dimensiones que presentan medición de satisfacción son **oportunidad de ascender** con un promedio de **4.27** y la dimensión **relaciones con los compañeros** tiene un promedio de **4.46**.

Palabras claves: Satisfacción laboral, personal administrativo y municipalidad.



### **ABSTRAC**

The general objective of this research is to describe the job satisfaction of the administrative staff of the Provincial Municipality of Acomayo - 2020, through its five dimensions: nature of work, job supervision, remuneration, opportunity for promotion and relationships with colleagues. This research has a quantitative approach, a non-experimental design and a descriptive scope. The study population is made up of 32 collaborators who work in this public entity, to whom the questionnaire on job satisfaction was applied, the results were processed using the SPSS and Excel statistics, they let us know that the collaborators of the local government show regular job satisfaction evidenced with 74.2% of the total that expresses it; likewise, 3.2% state that they are very satisfied, while 22.6% consider that they are dissatisfied. In this sense, this study concludes that the employees of the municipality, for the most part, show regular job satisfaction, we consider that the workers do not show total satisfaction, because there are factors that have influenced dissatisfaction which does not contribute to achievement of the institution's goals. The dimensions that represent the greatest measurement of dissatisfaction are the nature of the work with an average of 2.21, the labor supervision dimension obtained an average of 2.57 and the remuneration dimension has an average of 2.60 and finally the dimensions that present measurement of satisfaction are opportunity to ascend with an average of 4.27 and the dimension relationships with peers has an average of 4.46.

Keywords: Job satisfaction, administrative staff and municipality.



## CAPÍTULO I:

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones a nivel mundial están en constante cambio, en la actualidad la globalización exige cada vez más personal capacitado con nuevos conocimientos, enfocados a enfrentar nuevos retos; sin embargo, cuando las actitudes del trabajador son negativas, no contribuyen al logro de la institución, evidenciándose huelgas, ausentismo un alto índice de rotación del personal y un deficiente servicio a los usuarios.

Las organizaciones hoy en día se preocupan por brindar a sus trabajadores diferentes programas de incentivos y desarrollo personal que generen en ellos un sentido de pertenencia y agrado por su trabajo, la misma que permitiría un desenvolvimiento óptimo en las labores que le corresponde desempeñar, generando una mayor satisfacción el asumir nuevos retos que conllevaría a un mayor rendimiento laboral y productividad.

A nivel nacional la satisfacción laboral de los trabajadores se ha convertido en una pieza fundamental para el éxito de las instituciones, dado que si es percibido de manera favorable se cumplirán las actividades previstas, siendo el talento humano el principal protagonista, por lo que las instituciones exigen personal calificado que cumpla el perfil requerido para el puesto.

La importancia de contar con trabajadores comprometidos con la institución permite que el trabajo que desarrollan sea más productivo y los resultados del mismo logren los objetivos propuestos, es por ello que las instituciones reconocen que la satisfacción laboral juega un papel fundamental y que se encuentra estrechamente relacionado con el sentimiento que percibe el trabajador en relación a su labor (Robbins & Timothy, 2013).

La Municipalidad Provincial de Acomayo no es ajena a esta problemática sobre la satisfacción laboral del personal administrativo, en relación al índole del trabajo se percibió un exceso de tareas asignadas, es decir que las actividades que se realizan son de cargas extras del trabajo normal que se designan a cada trabajador y se observó una limitada oportunidad para desarrollar las habilidades, dar la oportunidad de sobresalir de cuerdo a sus destrezas se evidencia escasa motivación al resultado de su esfuerzo no se les da la suficiente libertad en la toma de decisiones de manera adecuada y correcta, es decir darles la libertad para que ellos puedan desenvolverse de mejor manera dando iniciativas sin restricciones en fin del beneficio



de la organización. No son más empático con los colaboradores en especial con los trabajadores recientemente incorporados, sobre la supervisión laboral se pudo mencionar que hay una ausencia en el acompañamiento del desarrollo del trabajo, es decir no se les brinda apoyo a los colaboradores a guiar los diferentes proyectos actividades y diferentes metas en beneficio de la población también se puede mencionar que no comparten ideas comunes con sus superiores por la falta de confianza por que respetan solo una idea el del supervisor y/o gerente de línea y de este modo es notorio la escasa orientación, poco interés por parte de los gerentes de línea que ayude a cumplir la misión y visión de la institución de manera conjunta. Otro aspecto percibido fue la remuneración que no es equivalente a la labor que se realiza, hay una carencia de incentivos laborales, los trabajadores brindan horas adicionales a su jornada normal de trabajo, se esmeran por llegar puntual, es decir que se realizan trabajos extras fuera de la hora de trabajo, y en diferentes casos se observa al personal administrativo con dos a tres cargos en diferentes áreas con motivo o fin de aceptar el contrato del puesto de trabajo por consecuente no se observa por parte de la entidad ninguna bonificación y/o incentivos que estimule el rendimiento laboral por parte de los trabajadores.

En relación a la oportunidad de ascender se percibió escaso interés por parte de la autoridad edil y de sus gerentes sobre la capacitación permanente de los trabajadores, no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar las áreas críticas que requieren una mayor atención para fortalecer el conocimiento y habilidades de los trabajadores; asimismo, no se ubica a los trabajadores en el puesto de acuerdo a sus competencias laborales; es decir, se considera que la selección de personal debe realizarse de acuerdo a las competencias y capacidades de los colaboradores; también se percibe poco reconocimiento por parte de las autoridades el esfuerzo de capacitarse de manera autónoma, cumplimiento de las actividades y otras acciones que favorezcan a los fines de la institución; por consiguiente los colaboradores consideran que la institución no les brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, no perciben la oportunidad de progresar en la carrera, esta situación genera en ellos una percepción desfavorable.

Otra problemática identificada es la relación con los compañeros, se observó escaso trabajo en equipo, el clima laboral es tenso, hay poca colaboración, solidaridad cuando se trata de la enseñanza al personal administrativo que empiezan a desarrollarse profesionalmente salvo que sea por intereses laborales, no se evidencia un ambiente favorable para el progreso eficaz de las actividades, como consecuencia, las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo son escasos.



La situación descrita puso en evidencia debilidades que se considera y que deben ser tomadas en cuenta por parte de las autoridades municipales, dado que viene teniendo un gran impacto en la actitud y comportamiento de los trabajadores, lo que conllevaría un alto índice de ausentismo, bajo rendimiento, poco interés, poca innovación, un servicio inadecuado al usuario y un sentimiento de frustración al no sentirse valorado y/o reconocido por la entidad; lo que estaría generando un problema para el cumplimiento del plan estratégico institucional, plan operativo de actividades y afectación a la imagen institucional por el servicio que brindan los trabajadores, razones que justifican la pregunta formulada en la siguiente investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**PE1:** ¿Cómo es la índole del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

**PE:** ¿Cómo es la supervisión laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

**PE3:** ¿Cómo es la remuneración del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

**PE4:** ¿Cómo se da la oportunidad de ascenso del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

**PE5:** ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?



### 1.3. Objetivo de la investigación

#### 1.3.1. Objetivo general

Describir cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020

#### 1.3.2. Objetivos específicos

**OE1:** Describir cómo es la índole del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

**OE2:** Describir cómo es la supervisión laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

**OE3:** Describir cómo es la remuneración del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

**OE4:** Describir cómo se da la oportunidad de ascenso del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

**OE5:** Describir cómo es la relación con los compañeros de trabajo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.



## **1.4. Justificación del estudio**

### **1.4.1. Relevancia social**

El presente estudio dio un aporte social, dado que los resultados de la investigación brindarán aportes significativos que podrán ser acogidas por las autoridades municipales, a fin de que se puedan considerar las determinantes de la satisfacción laboral y de esta manera mejorar la eficiencia y eficacia en la labor realizada, generando un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El trabajo de investigación presentado tiene implicancias prácticas por haberse desarrollado en una problemática vigente como es la insatisfacción laboral por parte del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020; los resultados y las recomendaciones presentaran alternativas de solución que también pueden ser aplicadas por otras municipalidades.

### **1.4.3. Valor teórico**

La presente investigación, permitió que el investigador realice consultas a fuentes primarias y secundarias; analice y complemente sus conocimientos sobre las teorías identificadas en relación a la satisfacción laboral, poniendo a disposición de otros investigadores como material de consulta que dieran origen a nuevas investigaciones.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

En el trabajo de investigación se aplicó métodos y procedimientos técnicos de carácter científico, en el proceso de recolección de información para el análisis de los resultados, el mismo que servirá de fuente para futuras investigaciones.

### **1.4.5. Viabilidad y factibilidad**

En el trabajo de investigación se consideró factible, porque se contó con la colaboración de la entidad para acceder a la recopilación directa de los trabajadores; así como, de la disponibilidad de tiempo y recursos diversos para la ejecución del mismo por parte de la investigadora.

## **1.5. Delimitación de la investigación**





### **1.5.1. Delimitación temporal**

La presente investigación contempló los datos obtenidos durante del año 2020.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

El espacio geográfico donde se realizó la investigación fue la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

El presente trabajo de investigación estuvo delimitado conceptualmente en las teorías de Satisfacción Laboral y en sus dimensiones: índole del trabajo, supervisión, remuneración, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

##### ***Antecedente 1:***

Espinoza, Bahamondes y Muñoz Caro (2018) realizaron la investigación titulada “Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional en una Institución de Funcionarios Públicos de la ciudad de los Ángeles, Chile.” cuyo objetivo fue conocer el enlace entre los tipos de justicia organizacional con la satisfacción laboral en una institución de Funcionarios Públicos de la ciudad de Los Ángeles con un método de estudio de la investigación es no experimental y transversal, en 177 trabajadores de una Institución de Funcionarios Públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile. Utilizando como metodología análisis descriptivos y regresión lineal múltiple de datos; los resultados de los modelos indican que los distintos tipos de Justicia Organizacional, específicamente procedimental e Interpersonal; afectan y/o muestran una correlación positiva con la satisfacción en el trabajo.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir:

- ✓ La falta de investigación en Instituciones Públicas y que contribuyan a lo que sucede hoy en Chile, en lo que respecta a factores de influencia positivos y/o



negativos en el ámbito laboral son inexistentes, generando así nuestro cuestionamiento en torno a las variables evaluadas.

- ✓ El principal objetivo de esta investigación fue analizar la relación existente entre la Satisfacción Laboral con los distintos tipos de Justicia Organizacional en una Institución de funcionarios Públicos de la ciudad de Los Ángeles. Es así, que se ha probado una relación directa y/o positiva entre la percepción de Justicia Organizacional de tipo Procedimental e Interpersonal con las distintas dimensiones de Satisfacción Laboral en los trabajadores.
- ✓ Organizaciones desarrollen y promuevan prácticas y acciones más equitativas y justas, a fin de que la Satisfacción Laboral no se vea mermada y como consecuencia no repercuta en el desempeño y/o productividad del personal, particularmente en Instituciones Públicas como fue el caso de la muestra de participantes considerados en esta investigación.

#### *Antecedente 2:*

Cantón Mayo y Téllez Martínez (2016), realizaron la investigación titulada “Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena” cuyo objetivo fue determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile con un método de estudio cuantitativo, correlacional, en 166 trabajadores la cual se aplicó el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes.

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir:

- ✓ En relación a la satisfacción laboral y al clima organizacional, un 92,1% de los funcionarios se encuentran satisfechos, de los cuales el 30,7% está algo satisfechos, el 50,6% se encuentra bastante satisfecho y un 10,8% está muy satisfecho. Por otro lado, un 73,5% perciben un nivel alto de clima organizacional y un 22,9% un nivel medio. Un 1,8% percibió un nivel muy alto y un nivel bajo; y ningún funcionario percibió un nivel de clima laboral muy bajo.



- ✓ Con respecto a la distribución de los participantes del estudio según satisfacción laboral y características sociodemográficas y laborales, se observó que un 90,2% de los hombres y un 93,6% de las mujeres se encontraron satisfechos y del total el 50% y más se encontraron en la categoría de bastante satisfechos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

#### ***Antecedente 1:***

Benavente Motta (2019) estos temas en Instituciones similares permiten seguir identificando áreas de la investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia 2018- Lima” cuyo objetivo de investigación fue identificar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia 2018, aplicaron el método de investigación: hipotético deductivo, paradigma: positivismo, enfoque cuantitativo, tipo de investigación: básica. El diseño de la investigación es no experimental- Transversal el nivel de investigación fue descriptivo – correlacional, la población está constituida por 150 trabajadores (jefes y empleados).

Entre las conclusiones que conciernen a la actividad aseguradora, tenemos las siguientes:

- ✓ Concluye que existe una correlación positiva muy baja entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia.
- ✓ Los investigadores concluyen que no existe una correlación entre estructura organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de la Municipalidad de Independencia.
- ✓ Afirman una correlación positiva baja entre relaciones interpersonales y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia.
- ✓ Concluyen una correlación positiva muy baja entre recompensa y la satisfacción laboral.
- ✓ Existe una correlación positiva baja entre identidad y la satisfacción laboral.

#### ***Antecedente 2:***



Monge Olórtegui, Milagro del Socorro (2021) realizaron la tesis titulada “Satisfacción Laboral en trabajadores de una Municipalidad de la Provincia del Santa, Ancash 2020”, teniendo como objetivo general: determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad de la Provincia del Santa, la metodología utilizada fue de tipo básica, de diseño no experimental, de nivel descriptivo el instrumento fue aplicado a 60 trabajadores.

El investigador concluye:

- ✓ Que la satisfacción laboral en los trabajadores se ubica en el nivel regular, lo que indica que se encuentran en el límite entre estar satisfechos y estar insatisfechos, esto se debe a que los factores de condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones interpersonales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad no han sido satisfechas en su totalidad.
- ✓ Específicamente, en relación al factor de los beneficios laborales y/o remunerativos, los trabajadores de la municipalidad se ubican con mayor frecuencia en el nivel regular de satisfacción lo que evidencia la ausencia o pocos incentivos laborales, sintiéndose en ocasiones poco recompensados por la labor y el esfuerzo que realizan.
- ✓ En relación al factor desarrollo personal, los trabajadores de la Municipalidad se ubican con mayor frecuencia en el nivel regular de satisfacción, reflejando la poca probabilidad de hacer línea de carrera, lograr ascensos y lograr el desarrollo profesional.

### 2.1.3. Antecedentes locales

#### *Antecedente 1:*

Atayupanqui, Aybar (2019), realizaron la tesis titulada “Satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Urubamba (UGEL) – 2019” cuyo objetivo fue describir cómo es la Satisfacción Laboral en la mencionada institución, la investigación fue de tipo básica, de nivel descriptivo y de diseño no experimental. Con una muestra de estudio conformada por 60 colaboradores, las conclusiones son las siguientes:

- ✓ Los trabajadores muestran insatisfacción laboral con el ambiente de trabajo al no percibirlos como favorables que les permita realizar sus actividades de forma



óptima, además de ello, las funciones que realizan pocas veces es favorable para poner en práctica sus capacidades.

- ✓ Consideran que la remuneración no está acorde al desarrollo de las funciones que les son asignadas, la entidad no tiene establecido programas de mejora económica, y respecto los compromisos e iniciativas perciben que no coinciden con el accionar social que le corresponde a la institución materia de estudio respecto a la población y el medio ambiente.
- ✓ Los colaboradores perciben que la institución no tiene programas de capacitación para fortalecer sus competencias, tienen escasa autonomía para toma de decisiones, hay carencia de una supervisión, ausencia de retroalimentación de sus funciones y existe una debilidad en el trabajo en equipo que se evidencia en el compañerismo entre ellos.

#### ***Antecedente 2:***

Enríquez y Rosario, (2018), realizaron la investigación titulada “Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Canas del Departamento de Cusco – 2018, para optar el título profesional de Licenciada en Administración, en la Universidad Andina del Cusco. Cuyo objetivo de investigación fue describir Cómo es la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Canas del departamento del Cusco - 2018. Corresponde a una investigación de tipo básica, el nivel de investigación es descriptiva con diseño no experimental, y la población en estudio son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Canas 2018, que fueron 108 trabajadores, la técnica de recolección de datos ha sido la encuesta con su instrumento el cuestionario, datos que han sido procesados con ayuda del programa SPSS y se presentan mediante tablas y figuras. Esta investigación llego a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se concluye que la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Canas, se considera como regular por parte de los trabajadores; los mismos que no se encuentran ni insatisfecho ni satisfecho respecto a las dimensiones estudiadas y esto genera que las metas no se lleguen a cumplir de acuerdo a los tiempos establecidos, ocasionando frustración en el trabajador.
- ✓ Se evidencia que la dimensión que representa mayor debilidad para dicha variable es la retribución salarial con un 2.95 de promedio con un nivel bajo esto



debido a que los trabajadores consideran que el salario percibido no está de acuerdo con la carga laboral.

- ✓ Las dimensiones supervisión, condición de trabajo, seguridad en el empleo presentan un nivel bajo de satisfacción a diferencia de la dimensión relación de compañeros que representan un nivel satisfactorio, por lo que se podría considerar como una fortaleza para la variable.

## 2.2. Bases legales:

- ✓ Constitución Política del Perú de 1993
- ✓ Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972
- ✓ Decreto Legislativo N° 276. Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.
- ✓ Decreto Supremo N° 005-90-PCM. Reglamento de la carrera administrativa
- ✓ Decreto Legislativo N° 1057. Régimen especial de contratación.
- ✓ Ley N° 29849. Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057.
- ✓ Decreto Legislativo N° 1025. Norma de capacitación y rendimientos para el sector público.
- ✓ Decreto Supremo N° 009-2010-PCM. Reglamento del Decreto Legislativo 1025.
- ✓ Ley N° 31084. Ley de Presupuesto de Sector Público año 2021.

## 2.3. Bases teóricas:

### 2.3.1. Satisfacción laboral:

Se identifican varios autores que realizan el planteamiento conceptual de la satisfacción laboral posteriormente, como:

Gonzales García (2012) manifiesta que: “La satisfacción laboral se muestra como la percepción que tienen el trabajador mediante su conformidad en caso de ser positivo, si por el contrario es negativo muestra inconformidad” (p.117). La satisfacción laboral engloba las actitudes que se ponen en práctica en el desarrollo de las actividades de forma general o particular.

Robbins & Judge (2009) refiere que: “La satisfacción laboral es la percepción efectiva, actitud general de la función que tiene dentro de su trabajo sobre el



trabajo propio, en ese entender las personas que muestran una satisfacción completa mantendrá su efecto positivo, que por el contrario si esta insatisfechos mantendrá sentimientos negativos." (p.87).

Robbins & Judge (2008) refiere que: "Si estamos destinados a contar con colaboradores eficientes que demuestren cultura organizacional estará al tanto a cualquier detalle presentado en el día." (P.86).

Amorós (2007) define: "La satisfacción es la actitud que tiene el trabajador frente a su oficio diario, a través de los valores y creencias de su trabajo frente a su propio trabajo, esperando a que sean acorde a sus expectativas." (p.18).

### 2.3.2. Beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo

Newstrom (2011) manifiesta que: "Es imprescindible que la administración tenga en conocimiento la satisfacción laboral que presenta cada empleado para adecuarla según las perspectivas que tienen, tanto para prevenir como para solucionar los problemas que se presenten." En donde se menciona que las retribuciones administrativas se puedan desarrollar e incluyen las medidas necesarias para obtener éxito. (p.230).

✓ **Observación de actitudes:** Son un indicador para la administración que demuestra el nivel de satisfacción de un trabajador hacia su trabajo, mediante una encuesta se indica la sensación hacia su trabajo, en nivel de concentración, cuáles son las áreas involucradas y cuáles son las opiniones certeras. (p.231).

✓ **Beneficios adicionales:** Proporciona la ayuda necesaria para afrontar las situaciones incómodas dentro de su espacio laboral y conseguir su bienestar. También permiten identificar las actividades que aún no se realiza adecuadamente para brindarles capacitaciones acordes.

✓ **Condiciones ideales de una encuesta:** Es preciso mencionar que se logra beneficios si recaban las siguientes condiciones:

✓ Los colaboradores intervienen de lleno en su planeación.

✓ Su manejo se direcciona correctamente.

✓ El estudio está diseñado y administrado con una metodología que asegura una sólida investigación.

✓ La encuesta es fácil de responder (fácil de entender; requiere muy poco tiempo para contestarla).



- ✓ La administración debe tener la capacidad y disposición de hacer un seguimiento de los resultados.
- ✓ Involucramiento del trabajador a los resultados así como los planes de acción.

### 2.3.3. Nivel de satisfacción laboral

Según Newstrom (2011) El nivel de satisfacción laboral se menciona por diferentes maneras el cual ayuda a reconocer anticipadamente las áreas laborales que están propensos a mostrar conflictos por los diferentes factores. El componente principal incluye indudablemente el conocimiento de la debido a que al paso del tiempo se van acostumbrando, nivel ocupacional, debido a que a, mayor jerarquía mayor satisfacción, esto más por el sueldo que tienen y por último el tamaño de la organización debido a que se presentan como los que perciben con mayor nivel de satisfacción. (p.220)

Según (Newstrom, 2011) el nivel de satisfacción se divide en:

#### ✓ **El involucramiento con el puesto**

El buen desempeño laboral impulsa a obtener una buena imagen. Los colaboradores que tienen una cultura organizacional, están enfocados en mostrar sus habilidades y destrezas laborales, para obtener crecimiento laboral, gracias a ello podemos obtener que el trabajador muestra puntualidad y cumplimiento a las actividades laborales, así mismo, pone de su parte para que la empresa encamine de la mejor manera. (pag.220)

#### ✓ **Compromiso con la organización**

Newstrom (2011) manifiesta que: El compromiso es parecido a sentir una fuerte relación o interés por la organización en un nivel emocional. Comúnmente se siente el interés del trabajador por el cumplimiento de sus metas y visión de la empresa, es en ahí donde refleja más el interés por proporcionar mayores conocimientos y enfocarse en su cumplimiento. (pag.220)

Es útil distinguir tres formas de compromiso con la organización.

- El compromiso afectivo: Muestran el deseo de permanecer en su trabajo con más voluntad y con el deseo de esforzarse más para lograr objetivos dentro de la empresa.
- El compromiso normativo: Parte del compromiso propio, familiar o de amistad en donde toman la decisión de seguir por su valor ético de compromiso lo que involucra sus creencias y sus propias normas internas. (pag.221)





- El compromiso de continuación: Propicia de las inversiones previas en cuanto al esfuerzo y tiempo pre destinados, lo que provocaría que estas inversiones sean en vano, convirtiéndose incluso en pérdidas económicas y sociales. Es importante que un administrador reconozca los niveles de compromiso que tiene los empleados y que procuren fortalecer cada tipo (en el caso de los empleados eficientes. (pag.221)

✓ **Los estados de ánimo en el trabajo**

Influye mucho las acciones del jefe inmediato, como compartir experiencias, carcajadas dando confianza a sus colaboradores, estar en un sitio de trabajo agradable y dar iniciativas de interacción social sin miedo al qué dirán.

**2.3.4. Acerca de la satisfacción y la complejidad**

Chiavenato (2009) manifiesta que: Es necesario que la organización se encuentre abierta al aprendizaje y que tome conciencia y entienda de que lo más importante para una empresa es mantener a los empleados motivados, capacitados y satisfechos, para que brinden un servicio de calidad, y así pueden lograr más clientes satisfechos, esto constituye el valor competitivo de una organización.

Toda institución requiere una gestión responsable, donde el colaborador tenga iniciativas, toma de decisiones y confianza y un entorno amistoso en el equipo de trabajo. Si la institución le brinda posibilidades de crecer los colaboradores tendrán una actitud de compromiso frente a la institución e identidad.

La satisfacción en el trabajo está dentro de los sentimientos expresados por el empleado dentro de su ambiente laboral, lo que genera una calidad de vida.

**2.3.5. Importancia de la satisfacción laboral**

Para poder contar con trabajadores identificados con la institución debemos de ser conscientes de todas las necesidades que presentan, ser más empáticos, brindarles las posibilidades de crecer profesionalmente, capacitarles y darles charlas de motivación como también darles incentivos para así tener colaboradores con actitudes positivas.

**2.3.6. Determinación de la satisfacción laboral**

“Satisfacción con la retribución salarial y Extrasalarial en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad Satisfacción con el ambiente de



trabajo a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros.”.  
(GARGALLO CASTEL, 2008)

### 2.3.7. Medición del trabajo laboral

Carro Paz & Gonzales Gómez, Daniel (2010) “La efectiva de la gente requiere del conocimiento. Los estándares de trabajo son la cantidad de tiempo requiere para llevar a cabo un trabajo. Cada empresa tiene sus estándares de trabajo son la cantidad de tiempo requerido para llevar a cabo en trabajo. Cada organización tiene sus estándares de trabajo, aunque puedan variar los que se determinan por medio de métodos” (pag.14). Los estándares de trabajo son necesarios para delimitar:

- ✓ Costo de la mano de obra, mediante el conjunto de trabajo producido.
- ✓ Necesidad de personal de las organizaciones (cantidad necesaria para la producción requerida)
- ✓ Las actividades de grupo y el número de integrantes proporcionan un balance dentro del trabajo a realizar.
- ✓ La estimación esperada por el administrador como por el trabajador durante un día.
- ✓ Beneficios económicos en base a un plan salarial.
- ✓ Eficiencia de los empleados y la supervisión (es necesario un estándar contra el que se determina la eficiencia)

Los métodos formales de medición del trabajo que tiene a su disposición un administrador son: Experiencia histórica, estudios de tiempos, estándares de tiempos predeterminados y muestreo del trabajo. (pág. 14)

### 2.3.8. Factores de la insatisfacción laboral

Robbins & Judge (2009) “Efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta” (P.86).

Robbins & Judge (2009) manifiesta que: los resultados a la satisfacción por el desempeño dentro del trabajo son:

Las respuestas se definen como sigue:

- ✓ **Salida:** Insatisfacción expresada con un comportamiento dirigido a salir de la organización.



- ✓ **Voz:** Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- ✓ **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.
- ✓ **Negligencia:** Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren. (P.87)

A continuación, se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo. (p.87)

Robbins & Judge (2009) manifiestan que: “**Satisfacción en el trabajo y el desempeño:** Es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la causalidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste era un mito de la administración. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos”. (P.88)

Robbins & Judge (2009) manifiestan que: “**La satisfacción en el trabajo y el ausentismo.** Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones que dan con facilidad incapacidades por enfermedad. Si se supone que se dispone de una cantidad razonable de intereses variados, su trabajo será satisfactorio, y a pesar de eso faltan al trabajo para disfrutar de un fin de semana de 3 días o broncearse durante un verano cálido, ya que esos días se disfrutan sin ninguna penalización” (P.88)

Robbins & Judge (2009) manifiestan que: “**La satisfacción en el trabajo y la rotación de empleados:** La satisfacción también se relaciona de manera negativa



con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. Sin embargo, otra vez hay factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre las oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente. "(P.88)

### **2.3.9. Factores de la satisfacción laboral**

#### **2.3.9.1. Naturaleza del trabajo**

Judge & Robbins (2009) "Los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica. Estas investigaciones también ofrecen una visión detallada sobre cuáles son esos elementos. En primer lugar, se revisará el modelo de las características del trabajo para luego estudiar ciertos modos en que es posible rediseñarlo, por último, se explorarán algunos arreglos alternativos" (P.205).

En cuanto al conocimiento Chuquitaípe (2019) manifiesta:

Indica que dentro de las facultades físicas se encuentra naturalmente del trabajo material y corporal, y en las facultades intelectuales está el trabajo inmaterial o espiritual. Puede, decirse, que la naturaleza del trabajo es corpórea e incorpórea, según que emane del esfuerzo muscular o del esfuerzo mental del hombre.

#### **A. Autonomía:**

Newstrom (2011) "Los trabajadores también insisten en tener cierto grado de libertad. La autonomía es importante para muchas personas, en especial para las más jóvenes. Representa el grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlos a cabo". (P.256)

#### **B. Variedad de tareas:**

Newstrom (2011) manifiesta que: "Los empleados consideran más desafiantes los puestos con gran variedad debido a la gama de destrezas involucradas. Estos puestos también mitigan la monotonía propia de cualquier actividad repetitiva. Si el trabajo es físico, se utilizan diferentes músculos, de manera que no se emplee en exceso y se fatigue un área



muscular al final del día. La variedad proporciona a los empleados un mayor sentido de competencia porque desempeñan diferentes tipos de trabajo en formas distintas” (P.258).

En referencia con el modelo, podemos mencionar las cinco dimensiones más populares críticas del puesto, definidas como sigue:

- ✓ **Variedad de la tarea:** Propicia una variedad de actividades en donde practica sus habilidades y talentos diferenciadores, debido a que es importante conocer diferentes habilidades dentro del trabajo.
- ✓ **Identidad de la tarea:** Conocer el grado en el cual el puesto requiere de la terminación de toda una porción identificable de trabajo.
- ✓ **Importancia de la tarea:** El grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
- ✓ **Autonomía:** Es la proporción de libertad, independencia y discrecionalidad únicos para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
- ✓ **Retroalimentación:** Es la información transparente hacia el desempeño y su efectividad al desarrollarla, así mismo, al lograr sus actividades del día. (Pag.258)

Fermini (2010) manifiesta que: “La retroalimentación es un ente importante que influye en la satisfacción laboral. Cuando posee sentimientos positivos y directa con los jefes, o incluso cuando proviene de los propios clientes satisfechos con su desempeño, tendrá de resultado mayor probabilidad de que la persona se sienta a gusto con su trabajo y se esfuerce en mantener un buen nivel en su desempeño.” (pág. 171)

“La retroalimentación es una herramienta que da cuenta al usarla, la institución se encuentra en constante proceso de aprendizaje en el que puede observar que hace falta para reducir costos, desarrollar un equipo de trabajo más eficiente o mejorar la efectividad de los procesos.” (FERMINI, 2014)

### C. Oportunidad de desarrollar habilidades

Sin alguna duda la satisfacción a elaborar excelente ambiente laboral en ocasiones es suficiente para estimular a los empleados a trabajar con



Eficiencia y eficacia. Pero en constancia es el anhelo de conseguir un puesto mejor y una oficina más amplia.

“Proporcionar alternativas como indican el gerente y los trabajadores, es un elemento clave para motivar a los empleados. Sin embargo, los ascensos no se conceden automáticamente a todo empleado que hace un buen trabajo, incluso si es excepcional: las empresas se ven restringidas por su estructura organizativa, la composición de su nómina y las normas empresariales que limitan el número de ascensos y cuándo se otorgan.”

(Kellogg Insight, 2016)

### **2.3.9.2. La supervisión laboral**

“La supervisión laboral refiere a las distintas maneras en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, la guía, apoyo recibido por parte de los superiores, que las relaciones personales con los superiores y a la igualdad, equidad y justicia de trato recibida de la institución” (Robbins, comportamiento organizacional, 2013)

Chiavenato (2011) refiere que: “Es la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Supervisar significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.” (P.370).

Newstrom (2011) manifiesta que: “Observar la conducta, inspeccionar el producto o estudiar documentos de los indicadores de desempeño proporciona a los empleados por lo menos indicios sutiles de que sus tareas son importantes, su esfuerzo es necesario y sus contribuciones son apreciadas. Esta supervisión los hace más conscientes de su papel para contribuir a la eficacia organizacional. Sin embargo, la mera supervisión de los resultados quizá no sea suficiente. Muchos empleados tienen un gran interés en saber si su desempeño es adecuado” (p.121)

#### **A. Supervisión frecuente:**

JUDGE (2013) manifiesta que: “Cuando supervisan directamente constante las actividades de los empleados, monitorean su trabajo y corrigen los problemas en el preciso instante, realizan un control concurrente, aunque exista cierto retraso”.



Hitt, Black, & Porter, (2006) manifiestan que: “La continua supervisión cumple el rol de manera adecuada para obtener la evaluación y entender la dirección, por ello, se requiere las cuatro funciones administrativas” (pág. 26)

- ✓ Planear: Conocer las acciones futuras para lograr decisiones acordes.
- ✓ Organizar: Congregar recursos de manera metodológica
- ✓ Dirigir: Proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales
- ✓ Controlar: Regular el trabajo de quienes un administrador es responsable

### **B. Liderazgo por parte del supervisor:**

Newstrom (2011) manifiesta que: “Aquellos cabecillas de equipo brinden ayuda psicológico e integración a sus trabajadores, así como, presupuestos, poder y entre otros elementos que son esenciales para el trabajador e identificar restricciones ambientales que algunas dañan el trabajo del empleado.” (P.182)

Robbins & Judge (2009) refiere que: “Los líderes brindan apoyo emocional, el cual, incide a la elección positivo o negativo del trabajar, ejemplo, en caso de los políticos.” (p.370).

**Estilos de liderazgo:** De acuerdo con la teoría ruta-meta, “las acciones del líder son brindar apoyo y una guía para alcanzar sus metas, brindándoles un modelo acorde a cada empleado, que los beneficiará, tanto al empleado como a la empresa”. (p.378) A continuación mostramos los 4 estilos de liderazgo:

- ✓ **Liderazgo directivo:** Es quien se concentra en proporcionar los trabajos y el cronograma de entrega.
- ✓ **Liderazgo de apoyo:** Es quien vela por la seguridad, protección y necesidades de los empleados, el líder les ofrece confianza para el alcance de las metas previstas en conjunto.
- ✓ **Liderazgo participativo:** El líder toma en cuenta las opiniones de sus empleados y ajusta de acuerdo a los comentarios y opiniones recibidas.
- ✓ **Líder orientado a los logros:** El líder establece objetivos desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen a su más alto nivel.

### **C. Guía en el desarrollo del trabajo**



Stephen P. (2004) manifiesta que: “Se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e y promueven nuevas formas de hacer cosas”, “conciben nuevos medios de enfrentar los problemas” y “alientan a los miembros para que inicien nuevas actividades”. Ahora bien, escandinavos propusieron que la razón podía ser que antes no era crucial concebir nuevas ideas ni emprender cambios, pero que en el ambiente dinámico actual es diferente. Por tanto, esos investigadores realizan nuevos estudios para averiguar si hay una tercera dimensión: orientación al desarrollo, que se relacione con la eficacia de los líderes” (p.318).

Apoyo a la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se haga. De igual importancia es que pueden eliminar restricciones ambientales que algunas veces inhiben el desempeño del empleado, muestran influencia ascendente y ofrecen un reconocimiento que depende de un esfuerzo y desempeño eficaces. Pero también se requiere apoyo psicológico. Los líderes deben estimular a la gente para que quiera hacer el trabajo y auxiliarla con sus necesidades emocionales. La combinación de apoyo de tarea y de apoyo psicológico en un líder es descrita por un empleado de una organización.

### **Características que influyen en la supervisión**

Acorde a Robbins & Timothy (2013) Manifiesta que: “Es importante que los administrativos estén atentos a los problemas que presenten sus subordinados para que estos no influyan en su comportamiento y actitudes, las que serán evidenciadas en un incremento de la eficiencia de la organizacional. (P.80).

Según Robbins & Timothy (2013) refiere que: Las instrucciones son las siguiente:

- ✓ Para evitar que los subordinados competitivos renuncien, o muestren ausencias en su campo laboral es importante que los subalternos se encuentren satisfechos y comprometidos y así muestran un dominio laboral.
- ✓ Los administrativos también conocerán el desempeño laboral, a través de la medición de las actitudes que presentan hacia su trabajo. Como se muestra en el reconocimiento de literatura, “la medición adecuada de la actitud laboral general es una de las piezas de información más útiles que una organización puede tener sobre sus empleados.
- ✓ Para lograr la satisfacción dentro de su ambiente laboral, es imprescindible que los gerentes pueden tomar para incrementar la satisfacción de los empleados consiste





en enfocarse en los elementos intrínsecos del puesto de trabajo, como lograr que la actividad sea desafiante e interesante.

### **2.3.9.3. Remuneración**

Según Newstrom (2011) “Es un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos; sin embargo, el dinero es también un medio social de intercambio Todos conocemos su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen y por ello lo pueden ahorrar, gastarlo de manera conspicua o donarlo con generosidad. El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta. Representa para los empleados lo que su patrón piensa de ellos. También es una indicación del estatus de un empleado en relación con el de su compañero” (p.141).

Robbins & Coulter (2014) refieren que: “Es la compensación económica que percibe un colaborador por los servicios prestados en una determinada organización. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras, constituye las recompensas por todo el aporte que realizaron en la organización. Los planes de salarios con incentivos, el reparto de utilidades y los bonos de suma global. Lo que distingue a estas formas de pago de los planes de remuneración más tradicionales es que, en lugar de pagarle a una persona por el tiempo que ha ocupado el puesto, el salario se ajusta de acuerdo con alguna medida de desempeño. Estas medidas de desempeño podrían incluir aspectos como la productividad individual, la productividad por equipo o grupo de trabajo, la productividad por departamento o las utilidades generales de la organización. Si. De esta manera, hay un incentivo que mantiene un alto nivel de esfuerzo y motivación” (p.526).

Chiavenato (2011) manifiesta que: “La recompensa salarial a retribución en dinero o su equivalente para que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. Salario flexible por metas y por desempeño individual y grupal”.

#### **A. Demanda del trabajo**

Según Stephen P. & Timothy A (2014) se manifiesta que “Se precisa que la satisfacción laboral depende al salario recibido, pero cuando se alcanza ya una jerarquía social es menor, en ese entender, si el dinero motiva no proporciona la felicidad” (P.84).



Según Arbaiza Fermini (2017) manifiesta que: “Los empleados consideran que tienen que trabajar más para un ascenso, pero, se conoce que existen personas que después de un largo trabajo se encuentran satisfechos con el puesto laboral, salarial y condiciones de trabajo. La retribución se considera como un sustento para las familias”. (P.168)

## **B. Sistema de incentivos**

Chiavenato (2011) refiere que: “Son los “pagos” de la organización a sus participantes de acuerdo a sus políticas empresariales, que se les brinda de acuerdo al desempeño personal del empleado, también es conocido como estímulos o recompensas” (P.71).

Newstron (2011) refiere que: “Los incentivos salariales, son una forma de salario por méritos, generan mayor incremento en la producción o resultados, método que a menudo se conoce como pago por desempeño; la razón principal de los incentivos salariales es clara: casi siempre incrementan la productividad y reducen costos de mano de obra por unidad de producto. Los trabajadores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más, y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo, el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales. (P.157).

Buscan vincular con determinados objetivos sobre todo de resultados. Por eso hay ciertos puestos cuyas características favorecen su inclusión, por ejemplo, operarios, vendedores y directivos. Las organizaciones establecen su sistema de retribución por desempeño para recompensar el rendimiento de los individuos, grupos o de la organización en su conjunto y, para cada caso se pueden proponer planes de incentivos y establecer el criterio para fijar las cuantías para cada incentivo.

- a) **Remuneración básica:** “La remuneración básica puede fijarse por hora, semana o mes de trabajo, o con arreglo a cualquier otro período de tiempo. Esto dependiendo de las políticas empresariales y cómo es que estas lo determinen”. (Trabajo, 2018)
- b) **Incentivos salariales:** “Los incentivos salariales son una parte variable del salario que reciben los trabajadores. Son pagos en los que se valora de forma más tangible la contribución del empleado”. (Gestion.Org, 2018)
- c) **Prestaciones:** “Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones,



las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera”.

(Chiavenato I., Gestión del Talento Humano, 2009, P.344).

Newstrom (2011) refiere que: “Las remuneraciones económicas y psicológicas son útiles debido, a que, se conoce y mejora las nuevas habilidades y el reconocimiento de la administración lo que les permite involucrarse con la empresa.”

### **C. Satisfacción con el sueldo**

Chiavenato (2011) “En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la empresa en su conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores. Así, cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización; esas estructuras deben serlo así de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno.
2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo.” (pág. 233)

#### **2.3.9.4. Oportunidades de ascender.**

Hitt, Black, & Porter (2006) refiere que: “Entendiéndose que la mayoría de veces tanto los premios como las remuneraciones , son de responsabilidad del departamento de recursos humanos, siempre y cuando entre en el organigrama de la empresa, y estas recompensas no siempre son el dinero, también está incluido el reconocimiento y el elogio de los supervisores ,por ello, es importante que se mantenga un equilibrio de recompensas mediante el desempeño del trabajador” (p.545).

Los trabajadores deben estar en permanente capacitaciones que les permitan mejorar sus aptitudes en sus posiciones, y el desarrollo no implica necesariamente un ascenso, pero les permitirá, demostrar sus habilidades, que



posteriormente serán reconocidos, y obtendrán un mejor salario y un ascenso laboral. (p.546).

“Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos.” (Robbings & Timothy, 2013).

#### a) **Capacitación**

Hitt, Black, & Porter (2006) manifiestan: “Que para que el código de ética funcione de manera eficaz, lo más probable es que se deba capacitar a su gente, mediante, el uso de programas adecuados que incrementen su efecto.” (p.167).

(Sataloff, Johns, and Kost n.d.), “Es aquella formación del personal realizada por una organización pública o privada, dirigidas a responder a las necesidades que presentan, el cual busca mejorar la cualidad, comprensión, destreza y condiciones de su personal”

En la actualidad las organizaciones están direccionadas a tener un personal idóneo y competitivo en el mercado laboral por lo cual se direccionan a brindarles habilidades conocimientos y competencias.

(D.S.004-2014-PCM). La capacitación está destinada a cerrar tiene como finalidad cerrar las brechas conocidas dentro de las organizaciones para mejorar sus competencias y capacidades y así puedan ofrecer un servicio de calidad hacia su demanda para alcanzar sus objetivos planteado, siendo la capacitación parte del Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación.

Según Chiavenato (2011) manifiesta que: “La capacitación contiene:

- 1) **Transmisión de información:** Generalmente se maneja una información única en relación al trabajo. Mediante el servicio o producto brindado, así como su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. el cual se maneja mediante un contenido que es esencial para los programas de capacitación, es decir, muestran la información en forma de un conjunto de conocimientos.
- 2) **Desarrollo de habilidades:** Se considera como la capacitación orientada a las actividades y procesos que desempeñan, donde



identifican y muestran sus habilidades, sus talentos y sus conocimientos, que están directamente relacionados con el puesto presente o de posibles funciones futuras.

- 3) **Desarrollo o modificación de actitudes:** Es posiblemente incluir la nuevas aptitudes y actitudes, que se estén involucrados con los clientes, para ello se busca la transformación de las actitudes negativas de los trabajadores, para aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en las relaciones interpersonales.
- 4) **Desarrollo de conceptos:** La concepción de ideas y filosofías se manejará mediante la capacitación para proporcionar la aplicación de conceptos dentro de la práctica de la administración.” (P.323)

#### **b). Ubicación en los puestos de acuerdo a las competencias**

Según: Valera Juárez & Dessler (2011):

“El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer”. (pág. 8)

Por su parte (Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, 2012:424) “Se manifestaron dos estilos de liderazgo, el primero trata de las responsabilidades asignadas, el cual al ser realizadas satisfactoriamente el líder obtiene complacencia; por otra parte, está el de lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal. El desarrollo eficiente del líder dependerá de la organización, y si queremos aumentar la garantía organizacional se debería comprender la capacitación efectiva a los líderes, a través de un ambiente adecuado.”.

Según (Berta E. Madrigal Torres, 2009:160) “Permiten que el líder sea flexible de acuerdo con el equipo de trabajo que guía o dirige. Así, el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus seguidores o equipo de trabajo.”

#### **c). Promoción y ascensos**



“Las decisiones de ascensos y transferencias que afectan a los individuos que ya tienen empleo en la organización, deben reflejar las aptitudes de los colaboradores, debe tenerse cuidado para evaluar las habilidades críticas que los postulantes necesitarán para desempeñar el puesto, y para armonizar dichos requerimientos con los recursos humanos de la organización, y las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales por eso parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Ejemplo, los trabajadores que son ascendidos por su antigüedad obtienen mayor grado de satisfacción laboral, pero no tanta a comparación de los que son promovidos teniendo como referencia su desempeño.” (ROBBINS & JUDGE, 2009, pág. 65)

No se descarta que el empleado estará en la espera de contar con un mayor salario y un puesto laboral más alto, es lo que más los impulsa a destacarse de los demás, mediante la satisfacción que se les proporcionó al realizar un buen trabajo.

#### **2.3.9.5 Relación con los compañeros**

Robbins & Judge (2009) refiere que: “Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (P.323).

Jones & Jennifer M. (2014) Manifiesta: “Los colaboradores integran grupos de interés cuando tratan de alcanzar una meta común relacionada con su afiliación a una entidad, pueden formar grupos de interés para alentar a los gerentes a considerar la implementación de horarios flexibles de trabajo, proporciona una estancia infantil en el sitio de trabajo, mejorar las condiciones laborales o apoyar activamente la protección ambiental. Estos grupos pueden aportar a los gerentes valiosos elementos de juicio sobre los asuntos y preocupaciones que son más importantes para los empleados. También pueden indicar la necesidad del cambio” (P.528).

No existe un esquema específico que cumpla maneje la formación de equipos para enrumbarse en el logro de una unión positiva, el hecho de llamar equipo a un conjunto de personas vinculadas por un fin único no te proporciona un incremento de desempeño, por tal razón la administración busca la unión



positiva por medio del uso extenso de los equipos creando el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

Newstrom (2011) manifiesta que: “El contar con un clima laboral adecuado, es decir, mantener una relación amical con tu compañero de trabajo por alrededor de ocho horas diarias que se encuentran en su entorno laboral trae consigo el bienestar laboral, un agradable espacio de trabajo y una contante motivación y producción, un equipo se presenta como un grupo colaborativo que están en constante coordinación el cual mediante la interacción se reconocerá su posición de liderazgo si es un equipo de tarea de decisiones de corto plazo (comité) o de un equipo de proyectos de una estructura matricial.”

#### **A. Clima institucional**

“El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros” (Marchant, 2006, pág. 136).

Según Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A, se refiere: “A un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan.”

“La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran observen un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por



medio del trabajo y de la actividad en conjunto.” (Idalberto Chiavenato, 2008:67).

### **B. Trabajo en equipo**

Chiavenato (2011) refiere que: “Involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La organización se deshace del organigrama tradicional de la estructura jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa. El trabajo dejó de ser individualizado y limitado para convertirse en un verdadero ejercicio social de intercambio de ideas y experiencias” (p.225). Robbins & Coulter (2014) manifiesta que: “Son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual, mutua y sus habilidades complementarias. El equipo de trabajo decide aplicar el mismo principio de flexibilidad a su labor, consistente en producir instalaciones de iluminación, así que sus integrantes procedieron a desarrollar una forma de llevar aquella idea a la práctica” (P.429).

### **C. Colaboración**

Robbins & Coulter (2014) manifiesta que: “Para que la cadena de valor cumpla su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es importante que existan relaciones de colaboración entre todos los participantes en la misma. Compartir la información y tener flexibilidad respecto del papel que desempeñan los distintos integrantes de la cadena de valor constituyen pasos precisos en el desarrollo de la coordinación y la colaboración. El uso y análisis compartido de la información requiere una comunicación más abierta entre los distintos socios de la cadena de valor, la comunicación mejorada que ha logrado con clientes y proveedores ha facilitado su entrega oportuna de bienes y servicios” (p.314).

Las organizaciones hoy en día requieren que sus trabajadores desarrollen su trabajo de manera coordinada, dado que se obtendrá mejores resultados para





la institución y el resultado o éxito del trabajo desarrollado generará en el servidor una satisfacción personal al sentir que su aporte contribuyó a lograr un objetivo.

#### **Teoría de Maslow:**

Robbins S. P (2009) “Enunciada por Abraham Maslow, en su teoría de las necesidades plantea cinco jerarquías las cuales son:

- ✓ Fisiológicas: Se considera las necesidades básicas del hombre como, la alimentación, el agua, vivienda, entre otras necesidades corporales.
- ✓ Seguridad. Es la necesidad de sentirnos seguros y protegidas contra daños físicos y emocionales.
- ✓ Sociales. Es la necesidad de relacionarse y encontrar afecto, aceptación con los familiares o amigos.
- ✓ Estima. Es sentirnos bien con nosotros mismos, tanto internamente mediante el respeto, la autonomía, y externo, mediante el reconocimiento, la atención.
- ✓ Autorrealización. Es el logro de nuestras ambiciones y metas, también se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.” (Pag.176)

#### **Teoría de los dos factores**

Robbins & Judge (2009) manifiesta que: “La teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) indica el involucramiento de un individuo con su trabajo tanto con las condiciones del espacio en donde trabaja y el valor que representa en su ámbito laboral el cual le permitirá indicar si encuentra satisfacción o insatisfacción laborales”. (Pag. 178)

Las cuales presentas objeciones en su contra como:

- ✓ El procedimiento que está limitado por su metodología. Las actitudes tomadas por las personas a un resultado favorable, quieren obtener el crédito, y a un hecho desfavorable, se victimiza.
- ✓ La confiabilidad es cuestionable. Dependiendo de quién es el receptor y como lo conceptualiza, debido a que las personas entendemos la información indistintamente, por ello, los resultados saldrán diverso.
- ✓ No se empleó ninguna medida general de la satisfacción. Asistir a un centro laboral por considerarlo aceptable, a pesar de no sentirse a gusto.



- ✓ La teoría no concuerda con las investigaciones anteriores. La teoría de los dos factores pasa por alto las variables situacionales.
- ✓ La relación entre satisfacción y productividad, centrada en la satisfacción que en la producción. Lo que influye a que tal investigación hubiera sido relevante, se debe asumir una relación sólida entre satisfacción y productividad.” (pag.178)

## 2.4 Marco conceptual

### ✓ **Actitudes**

Newstrom (2011) manifiesta que: “Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas, tal como una ventana aporta el marco para mirar hacia adentro o hacia afuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impiden observar otros elementos.” (pag.2017)

### ✓ **Personalidad**

Judge (2009) “Es el conjunto de actitudes y acciones mediante interacción con las demás personas.”

### ✓ **Autoestima**

“Es el nivel de satisfacción consigo misma, es de sentirnos seguras con nosotras mismas, teniendo el control de su entorno”. (JUDGE, 2009)

### ✓ **Beneficios económicos**

“En la escala SL-SPC, este término se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.” (Palma, 2005).

### ✓ **Clima laboral:**

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características” (Calle, 2010)

### ✓ **Recompensas equitativas:**



ROBBINS & JUDGE (2009) “Los empleados quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo, con base en las demandas del puesto, el nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago de la comunidad, es probable que surja la satisfacción.” (pag.93)

✓ **Teoría de la equidad:**

“Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.” (JUDGE, comportamiento organizacional, 2009)

✓ **Participación:**

Robbins & Judge (2009) “Proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato. los trabajadores deben tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar y gozar de confianza entre sí” (Pag.226).

✓ **Motivación:**

ROBBINS & JUDGE (2009) manifiesta que: “Se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo” (pág.175).

## 2.5 Variable de estudio

### 2.5.1 Identificación de variable

Variable: Satisfacción laboral

### 2.5.2 Conceptualización de la variable

#### A. Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los colaboradores.” (Robbins & Coulter, Administración, 2014, pág. 450)

#### B. Índole del trabajo



“Los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica.” (Judge & Robbins, Comportamiento organizacional, 2009, pág. 205),

- ✓ Autonomía
- ✓ Variedad de tareas
- ✓ Oportunidad de desarrollar habilidades

**C. Supervisión laboral**

“Rasgo de personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su conducta a los factores externos refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión laboral recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión], el apoyo recibido de los superiores, que las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.” (ROBBINS S., 2004, pág. 100)

- ✓ Supervisión frecuente
- ✓ Liderazgo por parte del supervisor
- ✓ Guía en el desarrollo del trabajo

**D. Remuneración**

“Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico por los servicios que presta durante determinado período.” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 234)

- ✓ Demanda del trabajo
- ✓ Sistema de incentivos
- ✓ Satisfacción con el sueldo

**E. Oportunidades de Ascender**

Robbins & Judge (2010) manifiesta que: “Las oportunidades deben ser contingentes al rendimiento, que los empleados perciban un vínculo claro. Se correlacionen en realidad las recompensas con los criterios de desempeño. Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades” (pag.239).



- ✓ Capacitación
- ✓ Ubicación en el puesto de acuerdo con las competencias
- ✓ Promoción y ascensos

**F. Relación con los compañeros**

Stephen Robbins (2010) “Las personas muestran la necesidad de tener interacción social, compañeros amistosos y colaboradores, supervisor comprensivo y amistoso, y este realiza elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos. Es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral.”

- ✓ Clima institucional
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Colaboración



## 1. Operacionalización de la variable

TABLA 1

*Operacionalización de la Variable*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción laboral	Índole del trabajo	Autonomía
		Variedad de tareas
		Oportunidad de desarrollar las habilidades
	Supervisión laboral	Supervisión frecuente
		Liderazgo por parte del supervisor
		Guía en el desarrollo del trabajo
	Remuneración	Demanda del trabajo
		Sistema de incentivos Satisfacción con el sueldo
	Oportunidades de ascender	Capacitación
		Ubicación en el puesto de acuerdo a las competencias
Promoción y ascensos		
Relaciones con los compañeros	Clima institucional	
	Trabajo en equipo	
	Colaboración	

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO III:

### 3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

Díaz Carrasco (2015) manifiesta que: “El tipo de investigación corresponde a la investigación básica, sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos del concepto de satisfacción laboral” (pág. 43)

#### 3.2 Enfoque de investigación

Galeano (2020) manifiesta que: “la investigación se adapta al enfoque cuantitativo, es la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.”

#### 3.3 Diseño de la investigación

Díaz Carrasco (2015) manifiesta que: La investigación se adapta al diseño de investigación no experimental transaccional o transversal, pues este diseño se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio.; no habrá una manipulación de la variable, debido a que estas serán estudiadas y observadas directamente de la realidad”. (pág. 56)

#### 3.4 Población y muestra de la investigación}

##### 3.4.1 Población de estudio

La población total de estudio fue 32 trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad Provincial de Acomayo - Cusco 2020, de los cuales once (11) corresponden al Régimen Laboral 276, Ley de Bases de la carrera administrativa y veintiuno (21) trabajadores bajo el Contrato Administrativo de Servicio C.A.S., Régimen laboral 1057.

##### 3.4.2 Muestra

La muestra está constituida por 32 trabajadores administrativos que laboran en la Municipalidad Provincial de Acomayo – Cusco - 2020.



### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Técnica:**

Para la presente investigación se utilizó la encuesta.

#### **3.5.2 Instrumento:**

Para la presente investigación se aplicó el cuestionario.

### **3.6 Procesamiento de datos**

Para realizar el procesamiento de datos se utilizó el Ms Excel y el paquete estadístico SPSS en su última versión.





## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020, se encuestó a 32 colaboradores, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
SATISFACCIÓN LABORAL	Índole del trabajo	Autonomía	1, 2
		Variedad de tareas	3,4
		Oportunidad de desarrollar las habilidades	5,6
	Supervisión laboral	Supervisión frecuente	7,8
		Liderazgo por parte del gerente	9,10
		Guía en el desarrollo del trabajo	11,12
	Remuneración	Demanda del trabajo	13,14
		Sistema de incentivos	15,16
		Satisfacción con el sueldo	17,18
	Oportunidades de ascender	Capacitación	19,20
		Ubicación en el puesto de acuerdo a las competencias	21,22
		Promoción y ascensos	23,24
	Relaciones con los compañeros	Clima institucional	25,26
		Trabajo en equipo	27,28
		Colaboración	29,30

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.



**Tabla 2**

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

<b>Promedio</b>	<b>Escala de Interpretación</b>
<b>1,00 – 1,80</b>	Muy insatisfecho
<b>1,81 – 2,60</b>	Insatisfecho
<b>2,61 – 3,40</b>	Regularmente satisfecho
<b>3,41 – 4,20</b>	Satisfecho
<b>4,21 – 5,00</b>	Muy satisfecho

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020 Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- ✓ Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- ✓ Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:



**Tabla 3**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.802	30

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene **un valor de 0.802** por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

**4.2. Resultados de las dimensiones de la variable satisfacción laboral**

Para describir cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020, se describe las dimensiones: índole del trabajo, supervisión laboral, remuneración, oportunidad de ascender y relaciones con los compañeros. Los resultados se presentan a continuación:

**4.2.1 Dimensión 1: Índole del trabajo**

El objetivo específico fue describir cómo es la índole del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020

**Resultados de los indicadores de la dimensión índole del trabajo**

**Tabla 4**

**Indicadores de la dimensión índole del trabajo**

	Autonomía		Variedad de tareas		Oportunidad de desarrollar las habilidades	
	f	%	f	%	f	%
Muy insatisfecho	14	45.2%	11	35.5%	13	41.9%
Insatisfecho	12	38.7%	17	54.8%	14	45.2%
Regularmente satisfecho	2	6.5%	1	3.2%	4	12.9%
Satisfecho	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy satisfecho	3	9.7%	2	6.5%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

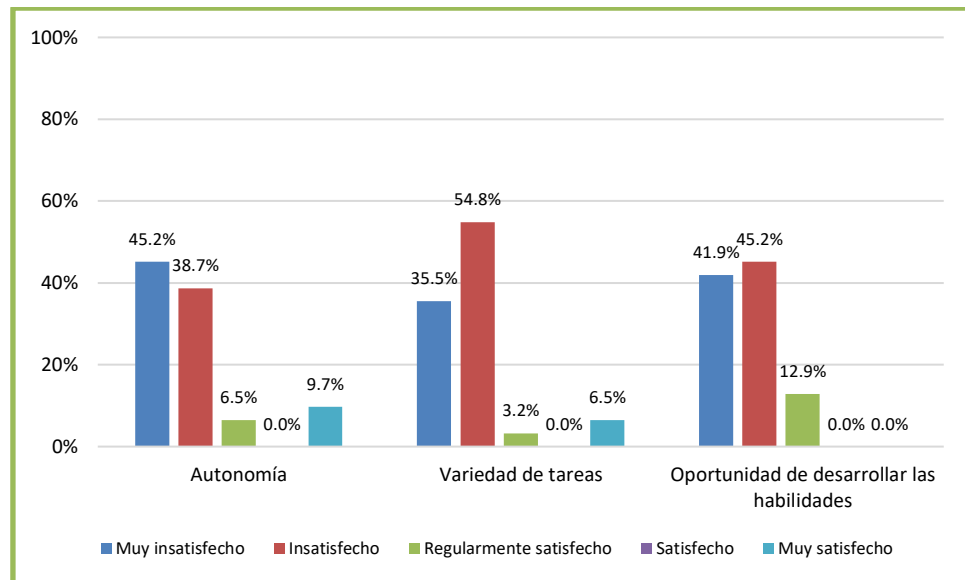


Figura 1: Indicadores de la dimensión índole de trabajo

### Interpretación y análisis:

- ✓ El 45.02% de los encuestados manifestó estar muy insatisfecho con el indicador autonomía, el 38,7% manifestó estar insatisfecho, el 9,7% manifestó estar muy satisfecho y el 6,5% manifestó estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican que no disponen de independencia para ejecutar sus actividades, así mismo no gozan de autonomía para la toma de decisiones en sus funciones que le tocan desempeñar.
- ✓ El 54,8 % de los encuestados manifestó estar insatisfecho con la variedad de tareas, el 35,5% manifestó estar muy insatisfecho, el 6,5% manifestó estar muy satisfecho y el 3,2% manifestó estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican que la diversidad de tareas que tiene a su cargo no le permiten aplicar sus habilidades, las actividades rutinarias reducen su motivación por el trabajo, siendo un número menor de trabajadores los que manifiestan estar muy satisfechos con la variedad de tareas.
- ✓ El 45.2% de los encuestados manifiesta estar insatisfecho porque no se les brinda la oportunidad para desarrollar sus habilidades, el 41,9% manifiesta estar muy insatisfecho y el 12.9% manifiesta estar regularmente insatisfecho; los trabajadores administrativos indican que no cuentan con todas las herramientas tecnológicas para desarrollar de



forma eficiente su trabajo, las actividades que realizan no les permite fortalecer sus habilidades.

A) **Resultados de la dimensión índole del trabajo**

**Tabla 5**

*índole del trabajo*

	f	%
Muy insatisfecho	13	41.9%
Insatisfecho	9	29.0%
Regularmente satisfecho	9	29.0%
Satisfecho	0	0.0%
Muy satisfecho	0	0.0%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

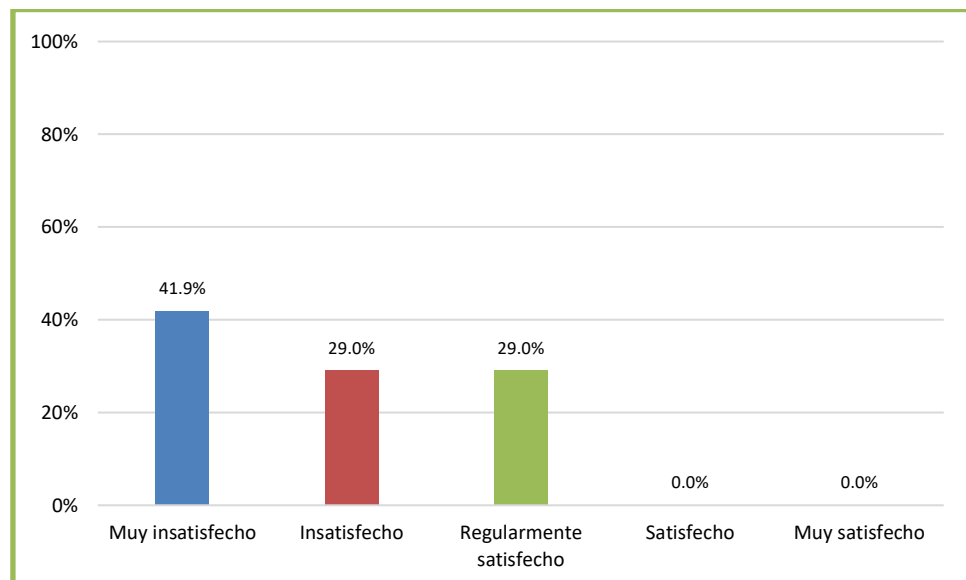


Figura 2: *índole de trabajo*



### Interpretación y análisis:

- ✓ El 41,9 % de los encuestados manifestó que el indicador índole del trabajo indico estar muy insatisfecho, el 29% manifestó estar insatisfecho y el 29% regularmente insatisfecho, el 0.0% satisfecho y el otro 0.0% muy satisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan no estar satisfechos con el diseño de trabajo que van realizando la misma que no les permiten tener autonomía, en la diversidad de tareas no les permiten aplicar sus habilidades por ser muy rutinarias.

### B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión índole del trabajo

Tabla 6

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión índole del trabajo*

	Promedio	Interpretación
<b>Autonomía</b>	1.73	Muy Insatisfecho
<b>Variedad de tareas</b>	2.40	Insatisfecho
<b>Oportunidad de desarrollar las habilidades</b>	2.18	Insatisfecho
<b>Índole de trabajo</b>	<b>2.21</b>	<b>Insatisfecho</b>

Fuente: Elaboración propia

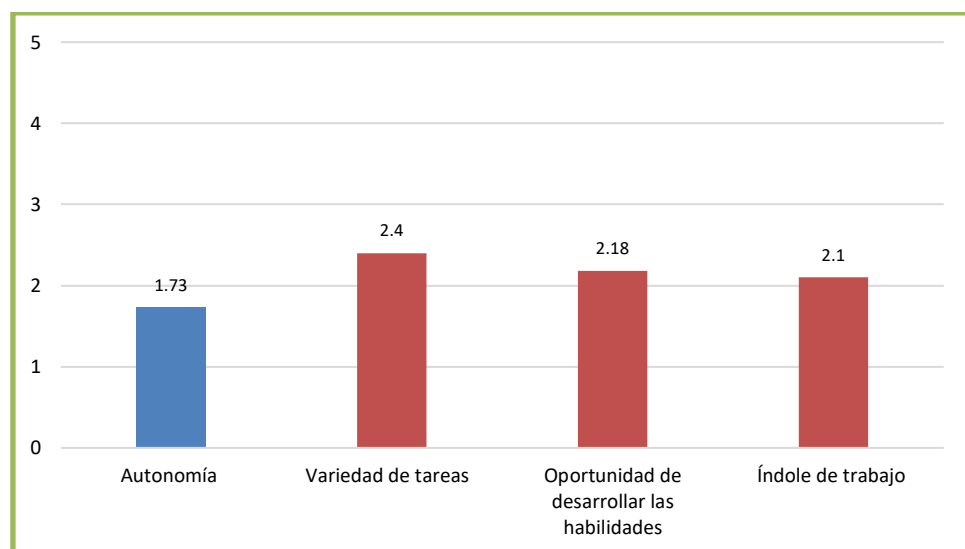


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión índole de trabajo.



### Interpretación y análisis:

- ✓ En la comparación promedio en el indicador autonomía tiene un promedio de 1.73% que representa un nivel muy insatisfecho; el indicador variedad de tareas tiene un promedio de 2.4 % que representa un nivel de insatisfacción, el indicador oportunidad de desarrollar las habilidades tienen un promedio de 2.18% que representa un nivel de insatisfacción. La dimensión índole de trabajo tiene un promedio de 2.1% que representa el nivel insatisfecho.

#### 4.2.2 Supervisión laboral

El objetivo fue describir cómo es la supervisión laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión supervisión laboral

**Tabla 7**

*Indicadores de la dimensión supervisión laboral*

	Supervisión frecuente		Liderazgo por parte de la supervisión		Guía en el desarrollo del trabajo	
	f	%	f	%	f	%
Muy insatisfecho	6	19.4%	7	22.6%	1	3.2%
Insatisfecho	13	41.9%	13	41.9%	18	58.1%
Regularmente satisfecho	5	16.1%	4	12.9%	5	16.1%
Satisfecho	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy satisfecho	7	22.6%	7	22.6%	7	22.6%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

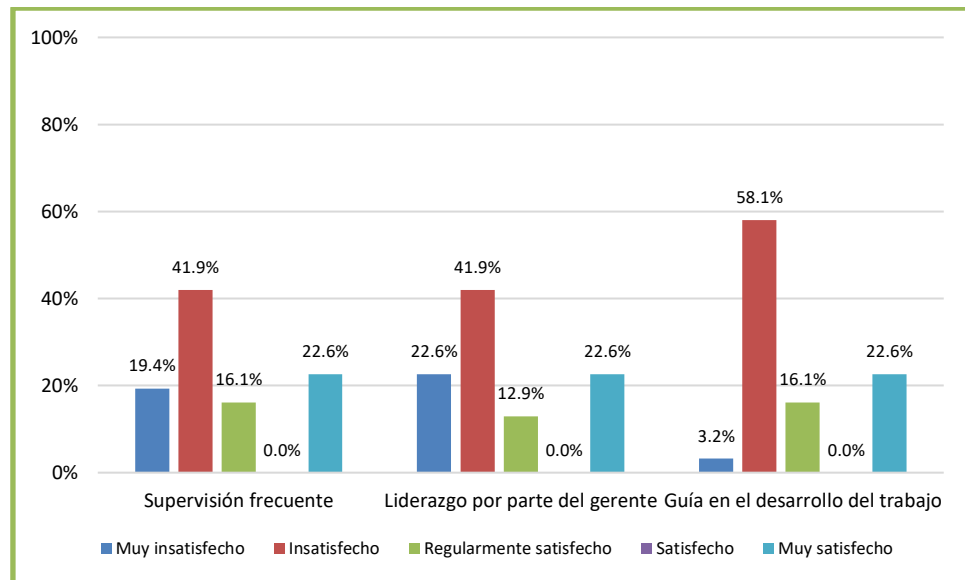


Figura 4: Indicadores de la dimensión supervisión laboral

### Interpretación y análisis:

- ✓ El 41.9% de los encuestados manifiesta estar insatisfechos con el indicador supervisión frecuente, 22,6% manifiesta estar muy satisfecho, 19.4% manifiesta estar muy insatisfecho y el 16,1% manifiesta estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan que el monitoreo frecuente no les ayuda en el desarrollo de su trabajo ni el control concurrente evita cometer errores, es decir que no hay apoyo en las toma de decisión del personal administrativo, respetan solo una idea el del supervisor o gerente así no se observa ninguna iniciativa satisfactoria en beneficio dela municipalidad.
- ✓ El 41,9% de los encuestados manifiestan estar insatisfecho con el indicador liderazgo por parte del gerente, el 22,6% muy insatisfechos, el 22,6% muy satisfechos y el 12,9% manifiestan estar regularmente satisfechos; los trabajadores administrativos manifiestan que el estilo de liderazgo aplicado por el gerente no les genera motivación en el trabajo, y consideran que el líder del trabajo muestra poca preocupación por el bienestar de los trabajadores.
- ✓ El 58,1% de los encuestados manifiestan estar insatisfechos con el indicador guía en el desarrollo del trabajo, el 22.6% manifiesta estar muy satisfecho, el 16,1 % manifiestan estar regularmente satisfecho y el 3,2% muy insatisfecho, los trabajadores administrativos no tienen establecido el manual de procedimientos como guía para el desarrollo de su trabajo y no reciben orientación de su jefe inmediato en la labor de sus actividades.





## B) Resultados de la dimensión supervisión laboral

**Tabla 8**

*supervisión laboral*

	f	%
Muy insatisfecho	1	3.2%
Insatisfecho	20	64.5%
Regularmente satisfecho	7	22.6%
Satisfecho	0	0.0%
Muy satisfecho	3	9.7%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

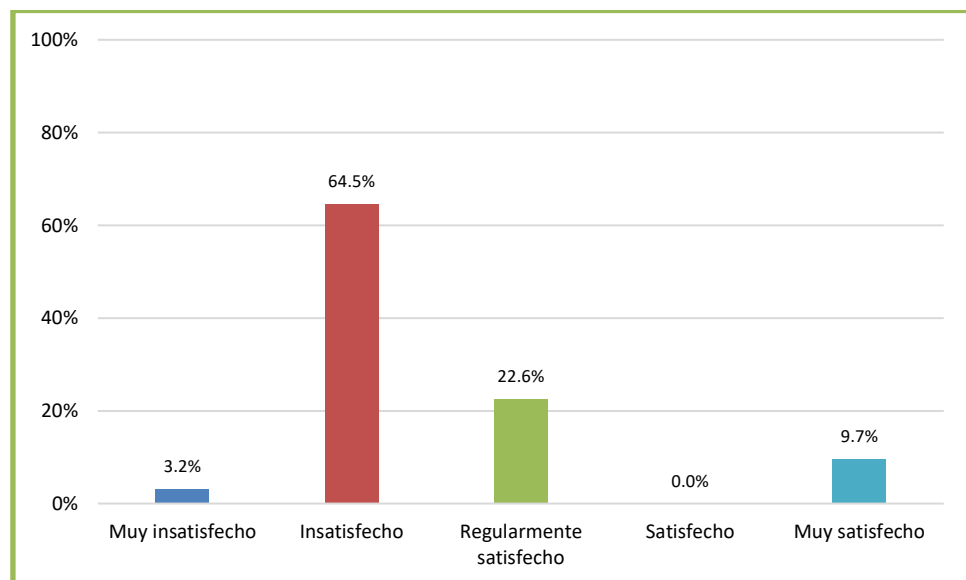


Figura 5: Supervisión laboral

### Interpretación y análisis:

- ✓ El 64,5 % de los encuestados manifestó que la dimensión índole del trabajo indico estar muy insatisfecho, el 29% manifestó estar insatisfecho y el 29% regularmente insatisfecho, el 0.0% satisfecho y el otro 0.0% muy satisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan no estar satisfechos con el diseño de trabajo que van realizando la misma que no les permiten tener



autonomía, en la diversidad de tareas no les permiten aplicar sus habilidades por ser muy rutinarias.

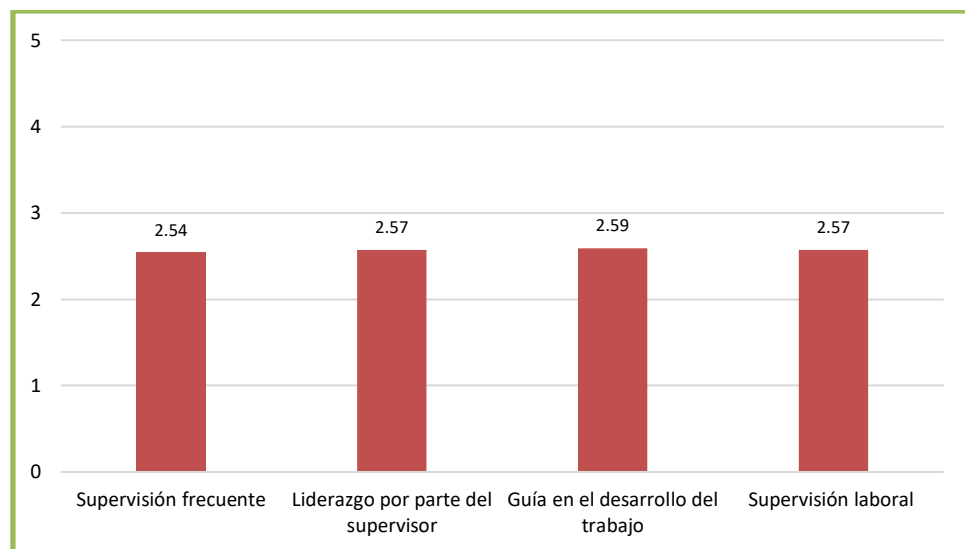
**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión laboral**

**Tabla 9**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión laboral*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Supervisión frecuente</b>	2.54	Insatisfecho
<b>Liderazgo por parte del supervisor</b>	2.57	Insatisfecho
<b>Guía en el desarrollo del trabajo</b>	2.59	Insatisfecho
<b>Supervisión laboral</b>	<b>2.57</b>	<b>Insatisfecho</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión laboral*

**Interpretación y análisis:**



### 4.2.3 Remuneración

El objetivo fue describir cómo es la remuneración del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión remuneración

**Tabla 10**

*Indicadores de la dimensión remuneración*

	Demanda de trabajo		Sistema de incentivos		Satisfacción con el sueldo	
	f	%	f	%	f	f
Muy insatisfecho	3	9.7%	1	3.2%	1	3.2%
Insatisfecho	19	61.3%	11	35.5%	15	48.4%
Regularmente satisfecho	3	9.7%	1	3.2%	1	3.2%
Satisfecho	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy satisfecho	6	19.4%	18	58.1%	14	45.2%
Total	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

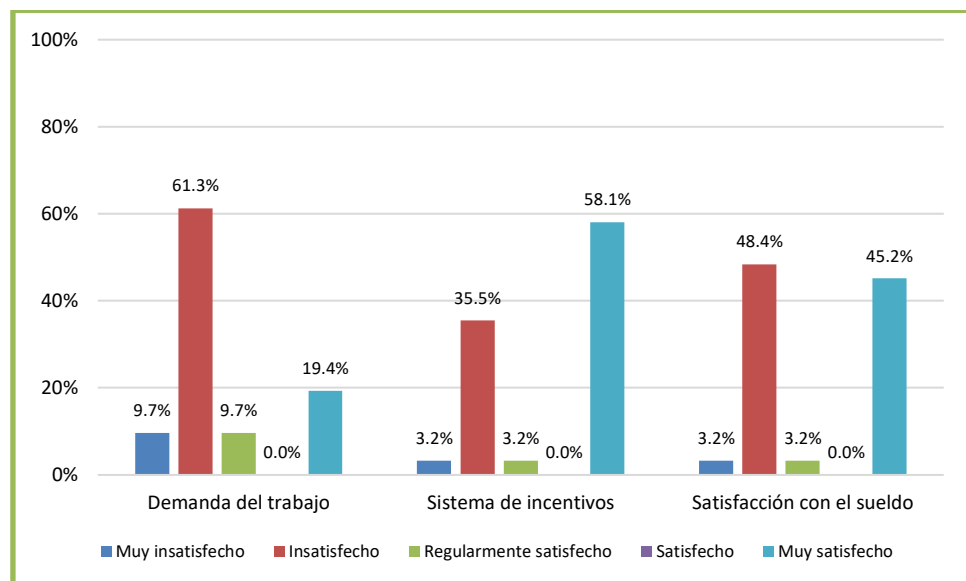


Figura 7: Indicadores de la dimensión remuneración



### Interpretación y análisis:

- ✓ El 61.3% de los encuestados manifestó estar muy insatisfecho con el indicador dimensión demanda del trabajo, el 19,4% manifestó estar muy satisfecho, el 9,7% manifestó estar muy insatisfecho y el 9,7% manifestó estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican que la labor que realizan no se ajusta a la retribución que perciben, así mismo no existe asignación de labores adicionales que amerita el reconocimiento por parte de la gerencia.
- ✓ El 58,1% de los encuestados manifestó estar muy satisfechos con la dimensión sistema de incentivos, el 35,5% manifestó estar insatisfecho, el 3,2% manifestó estar muy insatisfecho y el 3,2% manifestó estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican cuán importante es la implementación de un programa de incentivos en favor del trabajador, siendo de mucha importancia los pagos económicos indirectos (becas, vacaciones, chequeos médicos, descuentos de productos) que generan en el colaborador mayor compromiso con su trabajo.
- ✓ El 48,4% de los encuestados manifiesta estar insatisfecho con la dimensión satisfacción con el sueldo, el 45,2% manifiesta estar muy satisfecho, el 3,2% manifiesta estar regularmente satisfecho y el 3,2% manifiestan estar muy insatisfecho; los trabajadores administrativos indican que no cuentan con una la política salarial que se ajuste a las actividades de los trabajadores. Así mismo no existe formas de recompensar a los trabajadores por su desempeño superior a lo normal.

### B) Resultados de la dimensión remuneración

**Tabla 11**

***Remuneración***

	f	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	20	64.5%
Regularmente satisfecho	5	16.1%
Satisfecho	0	0.0%



Muy satisfecho	6	19.4%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

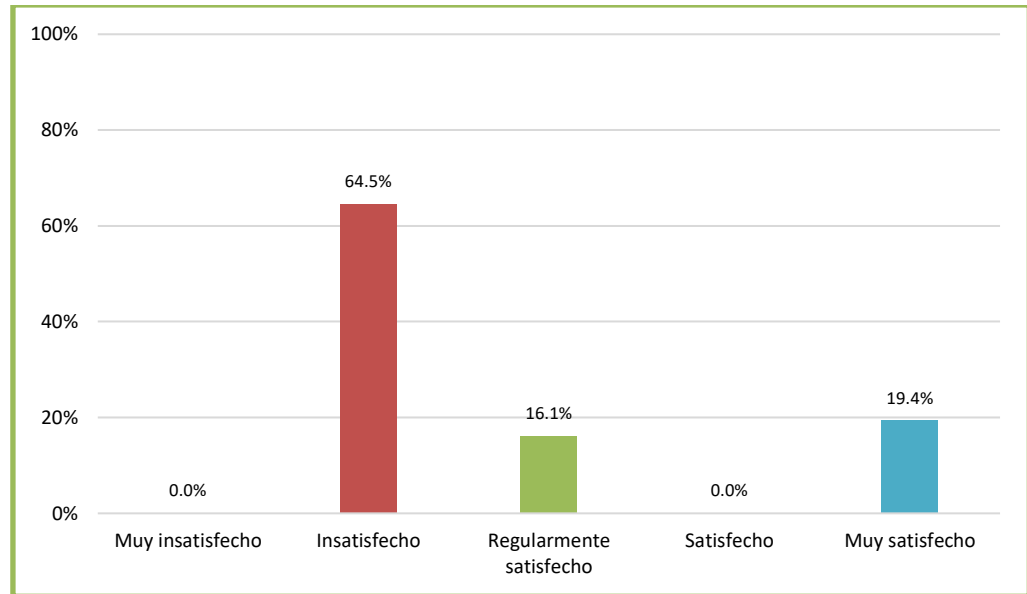


Figura 8: Remuneración

### Interpretación y análisis:

- ✓ El 64,5 % de los encuestados manifestó que la dimensión remuneración indico estar insatisfecho, el 19,4% manifestó estar muy satisfecho y el 16,1% regularmente satisfecho, el 0.0% satisfecho y el otro 0.0% muy insatisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan estar insatisfechos con la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico por los servicios que presta durante determinado período.

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración

Tabla 12

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración*

	Promedio	Interpretación
Demanda del trabajo	1.80	Insatisfecho
Sistema de incentivos	1.80	Insatisfecho
Satisfacción con el sueldo	4.21	Muy satisfecho
<b>Remuneración</b>	<b>2.60</b>	<b>Insatisfecho</b>



Fuente: Elaboración propia

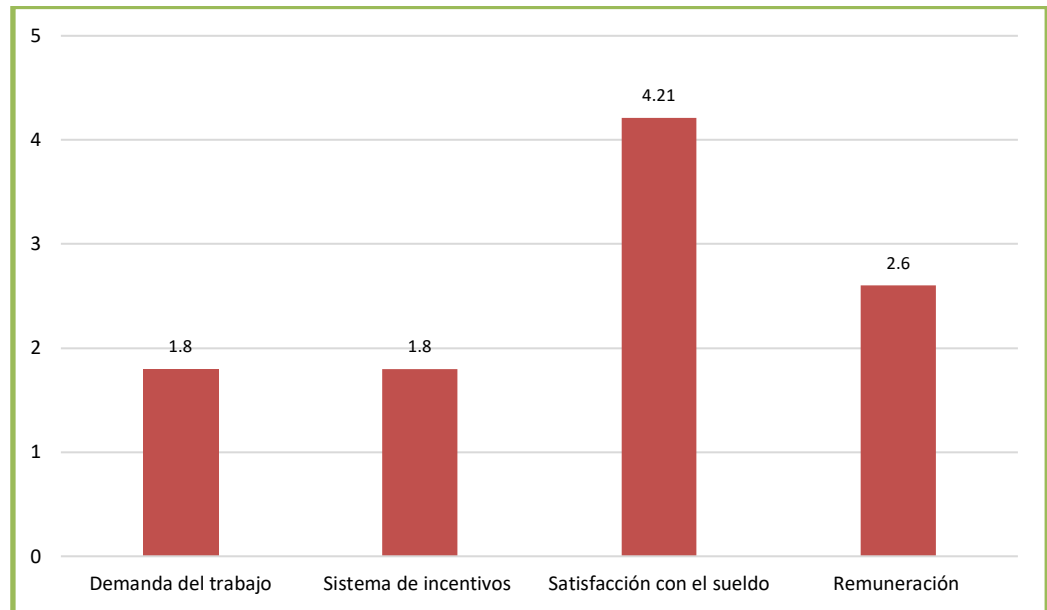


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración.

#### Interpretación y análisis:

- ✓ En la comparación promedio en el indicador demanda del trabajo tiene un promedio de 1.8% que representa un nivel insatisfecho; el indicador sistema de incentivos tiene un promedio de 1.8 % que representa un nivel de insatisfacción, el indicador satisfacción con el sueldo tienen un promedio de 4.21% que representa un nivel de muy satisfecho. La dimensión remuneración tiene un promedio de 2.6% que representa el nivel insatisfecho.

#### 4.2.4 Oportunidades de ascender

El objetivo fue describir cómo son las oportunidades de ascender del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020



A) Resultados de los indicadores de la dimensión oportunidades de ascender

Tabla 13

*Indicadores de la dimensión oportunidad de ascender*

	Capacitación		Ubicación en el puesto de acuerdo a las competencias		Promoción y ascensos	
	f	%	f	%	f	%
Muy insatisfecho	1	3.2%	0	0.0%	3	9.7%
Insatisfecho	11	35.5%	7	22.6%	4	12.9%
Regularmente satisfecho	2	6.5%	1	3.2%	14	45.2%
Satisfecho	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy satisfecho	17	54.8%	23	74.2%	10	32.3%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

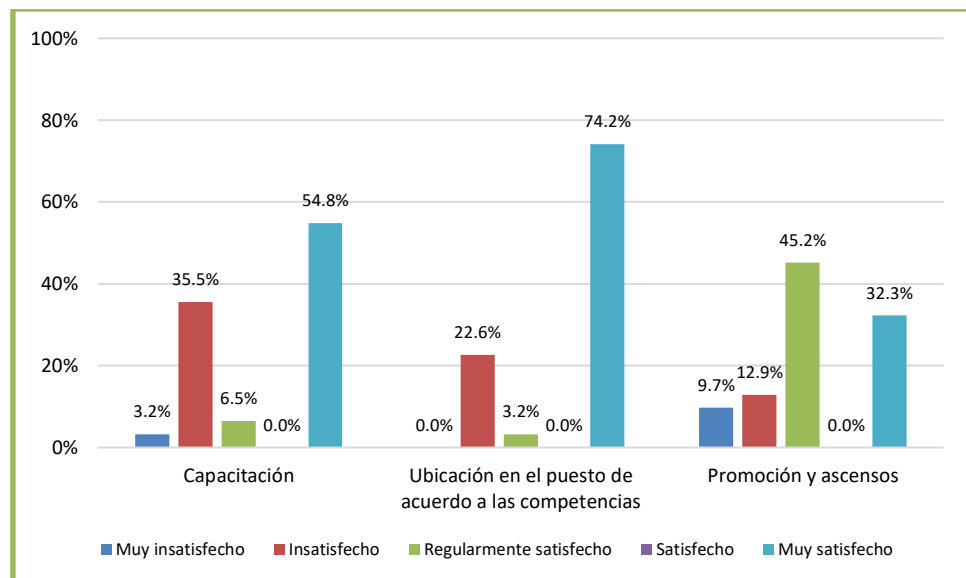


Figura 10: Indicadores de la dimensión oportunidades de ascender



### Interpretación y análisis:

- ✓ El 54.8% de los encuestados manifestó estar muy satisfecho con el indicador capacitación, el 35,5% manifestó estar insatisfecho, el 6,5% manifestó estar regularmente satisfecho y el 3,5% manifestó estar muy insatisfecho; los trabajadores administrativos indican que la organización debe evaluar las necesidades del trabajador así mismo para mejorar su desempeño laboral debe existir las capacitaciones orientadas a las distintas áreas de la institución.
- ✓ El 74,2% de los encuestados manifestó estar muy satisfechos con la dimensión ubicación en el puesto de acuerdo a las competencias, el 22,6% manifestó estar insatisfecho, el 3,2% manifestó estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican que el fortalecimiento de sus capacidades y competencias contribuyen a la mejora de la calidad de sus servicios y así mismo desarrollar un ambiente organizacional agradable contribuye a la eficiencia y eficacia de la administración pública
- ✓ El 45,2% de los encuestados manifiesta estar regularmente satisfecho con el indicador promoción y ascensos, el 32,3% manifiesta estar muy satisfecho, el 12,9% manifiesta estar in satisfecho y el 9,7% manifiestan estar muy insatisfecho; los trabajadores administrativos indican debe darse a los trabajadores de mayor antigüedad y estudios desarrollados promoción y ascenso que la institución se preocupa por promocionar y/o ascender a sus trabajadores.

### B) Resultados de la dimensión oportunidad de ascender

**Tabla 14**

*Oportunidades de ascender*

	f	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	14	45.2%
Regularmente satisfecho	2	6.5%
Satisfecho	0	0.0%
Muy satisfecho	15	48.4%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia



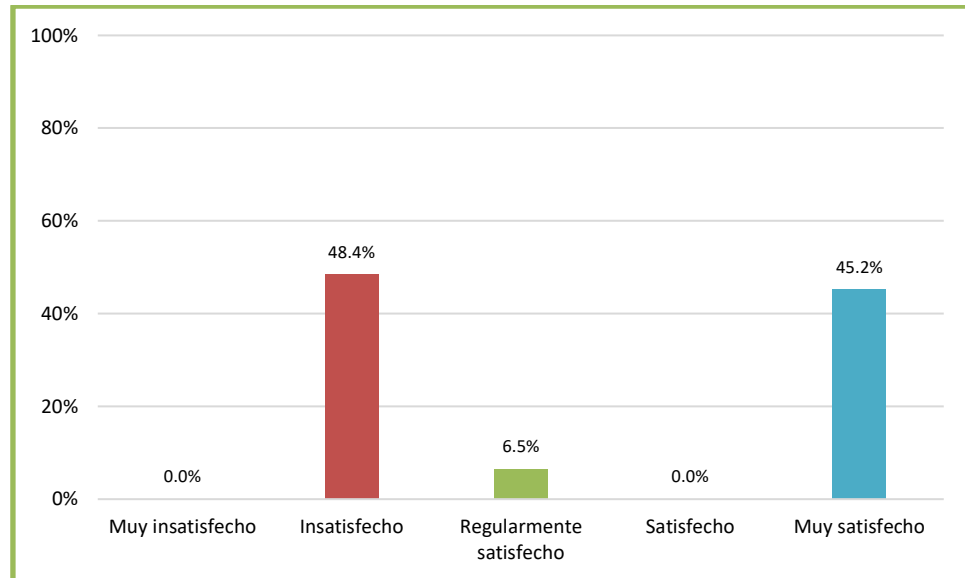


Figura 11: Oportunidades de ascender

### Interpretación y análisis:

- ✓ El 48,4 % de los encuestados manifestó que la dimensión oportunidad de ascender indico estar insatisfecho, el 45,2% manifestó estar muy satisfecho y el 6,5% regularmente satisfecho, el 0.0% satisfecho y el otro 0.0% muy insatisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan estar insatisfechos con la oportunidad de ascender porque no perciban un vínculo claro y no se correlacionen en realidad las recompensas con los criterios de desempeño. Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades.

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión oportunidades de ascender

Tabla 15

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión oportunidad de ascender*

	Promedio	Interpretación
Capacitación	4.97	Muy satisfecho
Ubicación en el puesto de acuerdo alas competencias	4.92	Muy satisfecho
Promoción y ascensos	2.91	Regularmente satisfecho
<b>Oportunidades de ascender</b>	<b>4.27</b>	<b>Muy satisfecho</b>

Fuente: Elaboración propia

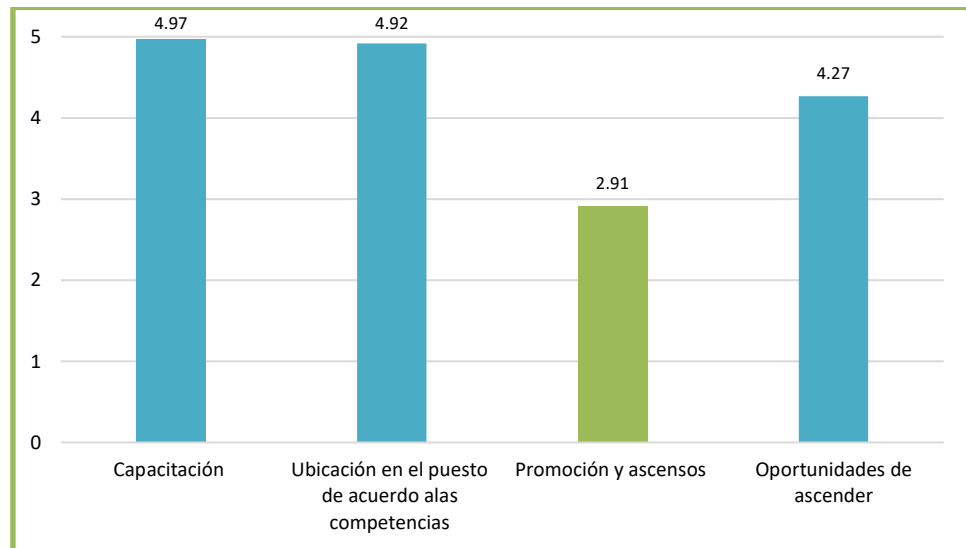


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión oportunidades de ascender

#### Interpretación y análisis:

- ✓ En la comparación promedio en el indicador capacitación tiene un promedio de 4.97% que representa un nivel muy satisfecho; el indicador ubicación en el puesto de acuerdo a las competencias tiene un promedio de 4.92 % que representa un nivel de muy satisfecho, el indicador promoción y ascender tienen un promedio de 2.91% que representa un nivel desde regularmente satisfecho. La dimensión oportunidad de ascender tiene un promedio de 4.27% que representa el nivel muy satisfecho.

#### 4.2.5 Relaciones con los compañeros

El objetivo fue describir cómo son las relaciones con los compañeros del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020

##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión relaciones con los compañeros



**Tabla 16**

*Indicadores de la dimensión relaciones con los compañeros*

	Clima institucional		Trabajo en equipo		Colaboración	
	f	%	f	%	f	%
Muy insatisfecho	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Insatisfecho	12	38.7%	10	32.3%	7	22.6%
Regularmente satisfecho	2	6.5%	1	3.2%	1	3.2%
Satisfecho	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy satisfecho	17	54.8%	20	64.5%	23	74.2%
Total	31	100.0%	31	100.0%	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

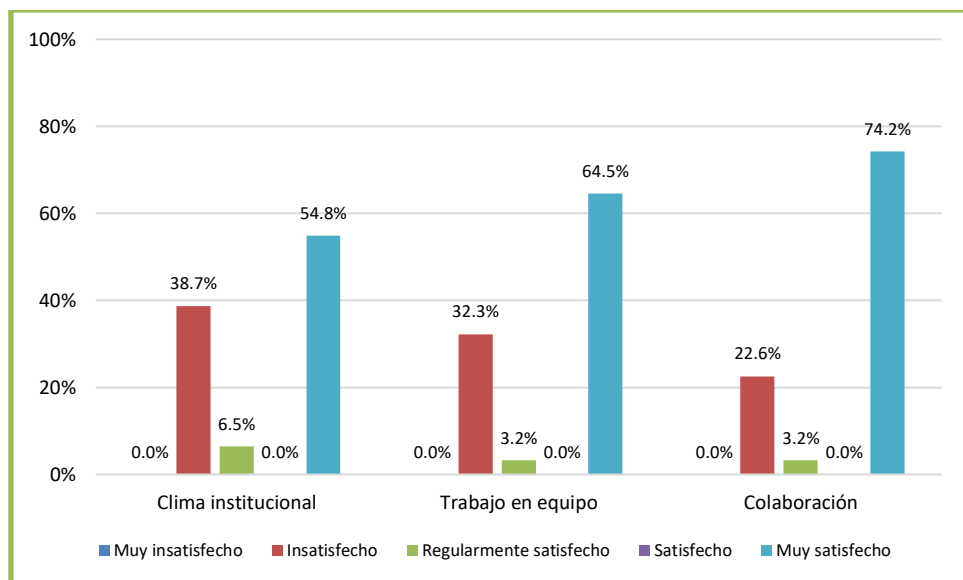


Figura 13: Indicadores de la dimensión relaciones con los compañeros

**Interpretación y análisis:**

- ✓ El 54.8% de los encuestados manifestó estar muy satisfecho con el indicador clima institucional, el 38,7% manifestó estar insatisfecho y el 6,5% manifestó estar regularmente satisfecho; el personal administrativo indica que la institución no brinda un ambiente de trabajo favorable para el buen desenvolvimiento de los trabajadores. Así mismo los líderes de la organización no asumen un papel importante en la creación del clima institucional



- ✓ El 64,5% de los encuestados manifestó estar muy satisfechos con la dimensión trabajo en equipo, el 32,3% manifestó estar insatisfecho, el 3,2% manifestó estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican la sinergia positiva del equipo de trabajo no favorece el desarrollo de la destreza y/o habilidades de los trabajadores, trabajo en equipo intensifica mejores resultados en favor de la institución.
- ✓ El 74,2% de los encuestados manifiesta estar muy insatisfecho con el indicador colaboración, el 22,6% manifiesta estar insatisfecho, el 3,2% manifiesta estar regularmente satisfecho; los trabajadores administrativos indican que la colaboración entre compañeros contribuye al éxito del trabajo asignado, usted que su permanente colaboración en los grupos de trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización

## B) Resultados de la dimensión relaciones con los compañeros

**Tabla 17**

***Relaciones con los compañeros***

	F	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	8	25.8%
Regularmente satisfecho	1	3.2%
Satisfecho	0	0.0%
Muy satisfecho	22	71.0%
Total	31	100.0%

Fuente: Elaboración propia

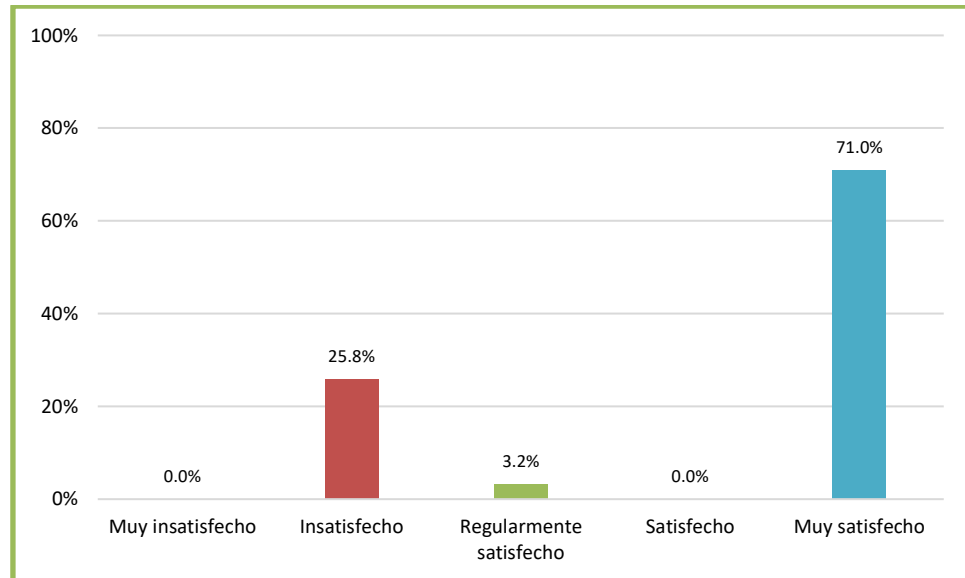


Figura 14: Relaciones con los compañeros

### Interpretación y análisis:

- ✓ El 71,0 % de los encuestados manifestó que la dimensión relación con los compañeros indico estar muy satisfecho, el 25,8% manifestó estar insatisfecho y el 3,2% regularmente satisfecho, el 0.0% satisfecho y el otro 0.0% muy insatisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan estar muy satisfechos con la relación con los compañeros por que muestran la necesidad de tener interacción social, compañeros amistosos y colaboradores, supervisor comprensivo y amistoso, y este realiza elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos. Es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral mucho más agradable y contribuye más a nuestra motivación y productividad que no tenerlas

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los compañeros

**Tabla 18**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los compañeros*

	Promedio	Interpretación
<b>Clima institucional</b>	4.34	Muy Satisfecho
<b>Trabajo en equipo</b>	4.44	Muy satisfecho
<b>Colaboración</b>	4.60	Muy satisfecho
<b>Relaciones con los compañeros</b>	<b>4.46</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

Fuente: Elaboración propia

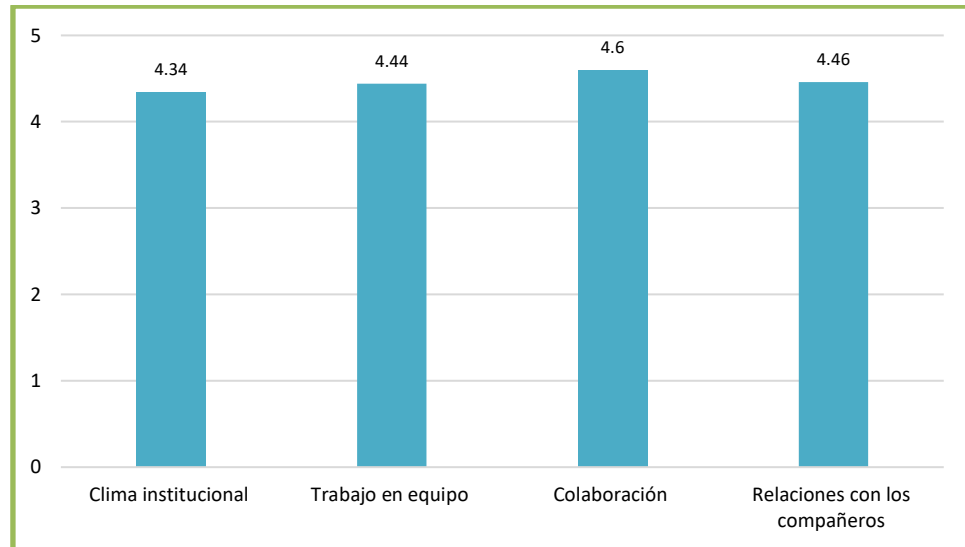


Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión relaciones con los compañeros

**Interpretación y análisis:**

- ✓ En la comparación promedio en el indicador clima institucional tiene un promedio de 4.34% que representa un nivel muy satisfecho; el indicador trabajo en equipo tiene un promedio de 4.44 % que representa un nivel de muy satisfecho, el indicador colaboración tienen un promedio de 4.6% que representa un nivel muy satisfecho. La dimensión relaciones con los compañeros tiene un promedio de 4.46% que representa el nivel muy satisfecho.

**4.3. Resultado de la variable satisfacción laboral**

**Tabla 19**

*Satisfacción laboral*

	F	%
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	7	22.6%
Regularmente satisfecho	23	74.2%
Satisfecho	0	0.0%
Muy satisfecho	1	3.2%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia

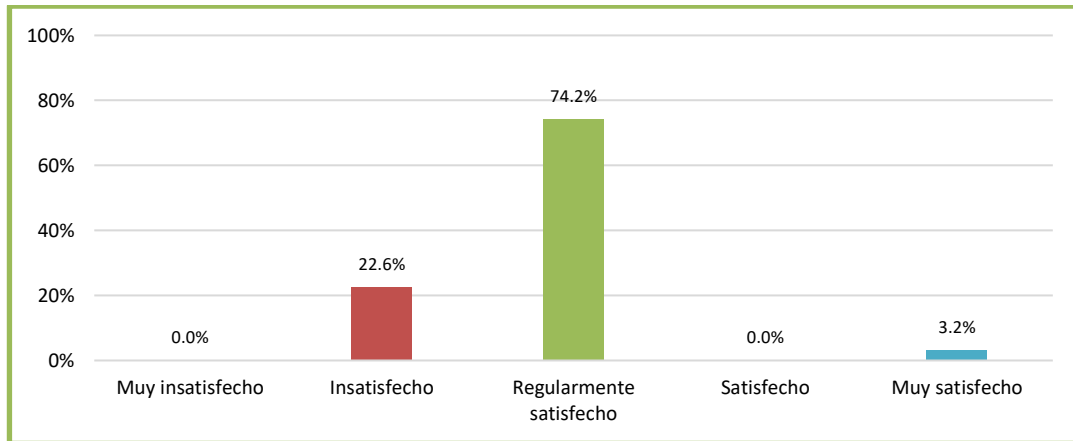


Figura 16: Satisfacción laboral

**Interpretación y análisis:**

✓ El 74,2 % de los encuestados manifestó que la variable satisfacción laboral indico estar regularmente satisfecho, el 26,6% manifestó estar insatisfecho y el 3,2% muy satisfecho, el 0,0% satisfecho y el otro 0,0% muy insatisfecho; los trabajadores administrativos manifiestan estar regularmente satisfechos con la relación con la satisfacción laboral La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los colaboradores.

**A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción labor**

**Tabla 20**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción laboral*

	Promedio	Interpretación
<b>Índole del trabajo</b>	2.21	Insatisfecho
<b>Supervisión laboral</b>	2.57	Insatisfecho
<b>Remuneración</b>	2.60	Insatisfecho
<b>Oportunidad de ascender</b>	4.27	Muy satisfecho
<b>Relaciones con los compañeros</b>	4.46	Muy Satisfecho
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>3.22</b>	<b>Regularmente satisfecho</b>

Fuente: Elaboración propia

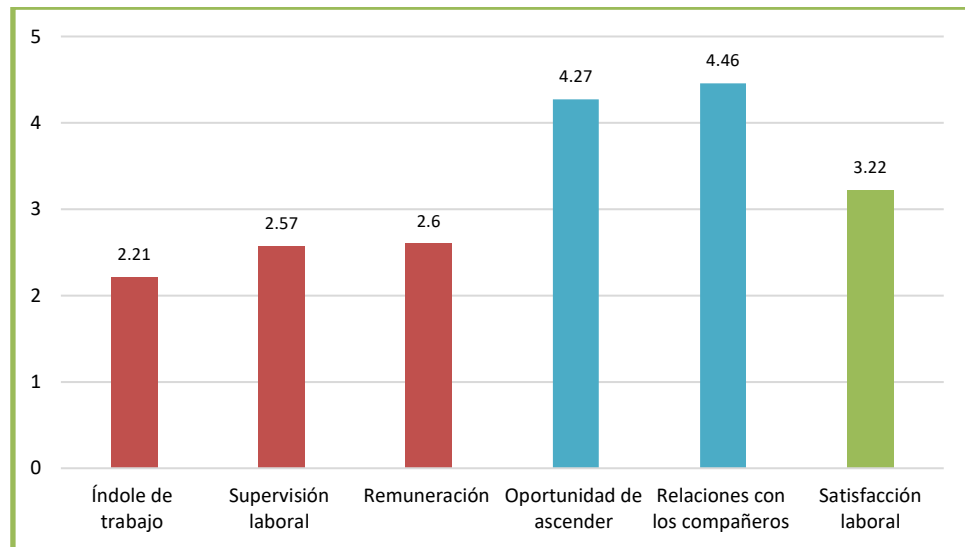


Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

#### Interpretación y análisis:

- ✓ En la comparación promedio respecto a la variable satisfacción laboral, muestra que los trabajadores de la municipalidad en relación a la índole del trabajo tienen un promedio de 2.21% que representa un nivel insatisfecho; la dimensión supervisión laboral tiene un promedio de 2.57 % que representa un nivel insatisfecho, la dimensión remuneración tienen un promedio de 2.6% que representa un nivel muy satisfecho, la dimensión relaciones con los compañeros tiene un promedio muy satisfecho. Lo que evidencia que la satisfacción laboral de los colaboradores La variable satisfacción laboral tiene un promedio de 3.22% que representa el nivel regularmente satisfecho.





## CAPÍTULO V

### 5. DISCUSIÓN

Luego de haber realizado la descripción y análisis de los resultados de la presente investigación, respecto al objetivo principal fue describir cómo es la satisfacción en la Municipalidad Provincial de Acomayo en el año 2020, para lo cual se realizó la aplicación del instrumento que permitió recabar información sobre la situación de la satisfacción desde el punto de vista de los servidores públicos; cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados, se logró describir la variable satisfacción laboral y sus dimensiones (índole del trabajo, supervisión laboral, remuneración, oportunidad de ascenso y relaciones con los compañeros)

#### 5.1 Descripción de hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados de la presente investigación han demostrado que la variable de estudio (satisfacción laboral) desde el punto de vista de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Acomayo es regular con una media de 3,22; se evidencia que la dimensión relaciones con los compañeros tiene el puntaje más alto con un 4.46 que la califica como muy satisfecha, contrariamente la dimensión índole del trabajo con 2,21, un puntaje más bajo que lo califica como muy insatisfecho. Se determinó que los servidores públicos de la municipalidad perciben que según la dimensión relaciones con los compañeros, califica como muy satisfecho. El personal administrativo manifiesta que la municipalidad si considera programas de capacitación. Del mismo modo se determinó que la dimensión índole del trabajo tiene los resultados más bajos, debido a que los servidores consideran no estar satisfechos con el diseño de trabajo que van realizando, la misma que no les permiten tener autonomía y las actividades son muy rutinarias, lo cual no les permiten aplicar sus habilidades; la dimensión **supervisión laboral** se obtuvo un promedio de 2.57, el personal administrativo manifiesta estar insatisfecho, consideran que los jefes inmediatos y/o gerentes no realizan una supervisión efectiva ni brindan el apoyo en la ejecución de las funciones, como también en ocasiones suelen juzgar las actividades que realizan sin tener en consideración el principio de igualdad y trato justo; la dimensión **remuneraciones** tiene un promedio de 2,6 el personal administrativo manifiesta estar insatisfecho porque considera que no recibe reconocimiento y/o recompensa por las tareas que realiza en beneficio de la institución, la misma que no



muestra interés por mejorar las condiciones salariales y/o otorgar incentivos que recompensen el trabajo desarrollado fuera de su jornada laboral.

### **5.2 Limitaciones del estudio**

Durante la realización de la investigación, se tuvo limitación en cuanto al acceso a fuentes bibliográficas recientes, ajustado tiempo para la realización de las encuestas al personal administrativo de manera personal, presupuesto económico ajustado y posibles riesgos y contagios del virus COVID 19.

### **5.3 Comparación crítica con la literatura**

Los resultados obtenidos en la presente investigación, realizada en la Municipalidad Provincial de Acomayo, comprendido desde el mes de junio hasta diciembre del presente año; muestra cómo se presenta la satisfacción laboral del personal administrativo.

Para dicho efecto se presenta resultados obtenidos.

La presente investigación nos dio a conocer que presenta un promedio 3.22, que representa el nivel regularmente satisfecho, consideramos que los trabajadores no evidencian una total satisfacción, porque existen factores que vienen incidiendo en la insatisfacción lo cual no contribuye a logro de los objetivos de la institución.

Al respecto, la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Canas, de acuerdo al resultado se considera como regular por parte de los trabajadores; los mismos que no se encuentran ni insatisfecho ni satisfecho respecto a las dimensiones estudiadas y esto genera que las metas no se lleguen a cumplir de acuerdo a los tiempos establecidos, ocasionando frustración en el trabajador, según la investigación realizada por Enríquez y Rosario, en el (2018), en su tesis denominada “Satisfacción Laboral en la Municipalidad Provincial de Canas del Departamento de Cusco – 2018”, se concluyó que se evidencia que la dimensión que representa mayor debilidad para dicha variable es la retribución salarial con un 2.95 de promedio con un nivel bajo esto debido a que los trabajadores consideran que el salario percibido no está de acuerdo con la carga laboral, el cual coincide con la presente investigación que, de acuerdo a las respuestas en las encuestas realizadas a los servidores públicos, se observa que tiene un promedio de 2,6 el personal administrativo manifiesta estar



insatisfecho porque considera que no recibe reconocimiento y/o recompensa por las tareas que realiza en beneficio de la institución.

Las dimensiones supervisión, condición de trabajo, seguridad en el empleo presentan un nivel bajo de satisfacción a diferencia de la dimensión relación de compañeros que representan un nivel satisfactorio, por lo que se podría considerar como una fortaleza para la variable. El cual coincide con la presente investigación en cuanto a la dimensión relaciones con los compañeros 4.46, según a escala de interpretación es calificada como muy satisfecho, el personal administrativo considera que la institución les brinda un ambiente de trabajo favorable para el buen desenvolvimiento de los trabajadores, perciben que los gerentes asumen un rol importante en la creación de un clima institucional favorable.

Atayupanqui, Aybar (2019) realizó una investigación denominada “Satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local de Urubamba (UGEL) – 2019”, se concluyó que la institución no otorga constante capacitación para el cargo que desempeñan sus colaboradores, tampoco cuentan con la libertad e independencia para la toma de decisiones, no existe una buena supervisión de las funciones que realizan, poca retroalimentación de sus puestos de trabajo y la relación que llevan con sus compañeros de trabajo no son de mucha ayuda para mejorar su desempeño dentro de la institución, lo cual coincide con la presente investigación, en cuanto a la dimensión **supervisión laboral** se obtuvo un promedio de 2.57, el personal administrativo manifiesta estar insatisfecho, consideran que los jefes inmediatos y/o gerentes no realizan una supervisión efectiva ni brindan el apoyo en la ejecución de las funciones.

Monge Olórtegui, Milagro del Socorro en el (2021) realizó una investigación denominada “Satisfacción Laboral en trabajadores de una Municipalidad de la Provincia del Santa, Ancash 2020”, se concluyó en relación al factor de los beneficios laborales y/o remunerativos, los trabajadores de la municipalidad se ubican con mayor frecuencia en el nivel regular de satisfacción lo que evidencia la ausencia o pocos incentivos laborales, sintiéndose en ocasiones poco recompensados por la labor y el esfuerzo que realizan, lo cual coincide con la presente investigación, en relación a la remuneración tiene un promedio de 2,6 el personal administrativo manifiesta estar insatisfecho porque considera que no recibe reconocimiento y/o recompensa por las tareas que realiza en beneficio de la



institución, la misma que no muestra interés por mejorar las condiciones salariales y/o otorgar incentivos que recompensen el trabajo desarrollado fuera de su jornada laboral.

#### **5.4 Implicancias del estudio**

La presente investigación permitió conocer la satisfacción laboral desde la perspectiva de los servidores públicos del área administrativa de la Municipalidad Provincial de Acomayo, permitieron tener real y adecuado entendimiento de la satisfacción laboral de la Municipalidad, de esta manera se brindó recomendaciones que estimamos sean consideradas por los funcionarios de la Municipalidad a fin de brindar las condiciones laborales que permitan a los trabajadores administrativos desarrollar eficiente sus funciones y por ende mejore la calidad de atención a la ciudadanía; la presente investigación servirá como referencia a futuras investigaciones relacionadas al tema, a fin de considerar los hallazgos e implementar las recomendaciones que por su naturaleza resulten apropiadas según el contexto.



## Conclusiones

1. Se concluye que, la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Acomayo presenta un promedio 3.22, que representa el nivel regularmente satisfecho, consideramos que los trabajadores no evidencian una total satisfacción, porque existen factores que serán detallados líneas abajo que vienen incidiendo en la insatisfacción lo cual no contribuye a logro de los objetivos de la institución. Las dimensiones que representan mayor porcentaje de insatisfacción son **índole del trabajo** con un promedio **2.21**, el personal administrativo manifiesta no estar satisfechos con el diseño de trabajo que van realizando, la misma que no les permiten tener autonomía y las actividades son muy rutinarias, lo cual no les permiten aplicar sus habilidades. En la dimensión **supervisión laboral** se obtuvo un promedio de 2.57, el personal administrativo manifiesta estar insatisfecho, consideran que los jefes inmediatos y/o gerentes no realizan una supervisión efectiva ni brindan el apoyo en la ejecución de las funciones, como también en ocasiones suelen juzgar las actividades que realizan sin tener en consideración el principio de igualdad y trato justo, la dimensión **remuneraciones** tiene un promedio de 2,6 el personal administrativo manifiesta estar insatisfecho porque considera que no recibe reconocimiento y/o recompensa por las tareas que realiza en beneficio de la institución, la misma que no muestra interés por mejorar las condiciones salariales y/o otorgar incentivos que recompensen el trabajo desarrollado fuera de su jornada laboral.
2. En la dimensión **índole al trabajo** se obtuvo un promedio 2.21 que lo califica como insatisfecho, el personal administrativo indica que no disponen de independencia para ejecutar sus actividades, las mismas que son rutinarias y reducen su motivación por el trabajo, señalan que no cuentan con todas las herramientas tecnológicas para desarrollar de forma eficiente su trabajo ni les permite fortalecer sus habilidades. No se les da la suficiente libertad en la toma de decisiones de manera adecuada y correcta, es decir darles la libertad para que ellos puedan desenvolverse de mejor manera dando iniciativas sin restricciones en beneficio de la organización.
3. La dimensión **supervisión laboral** obtuvo un promedio 2.57 que lo califica como insatisfecho, el personal administrativo manifiesta que el monitoreo frecuente no les ayuda en el desarrollo de su trabajo, el estilo de liderazgo aplicado por el gerente no



les genera motivación y consideran que los directores muestran poca preocupación por el bienestar de los trabajadores. No cuentan con un manual de procedimientos que sirva como guía para el desarrollo de su trabajo y en su mayoría no reciben orientación de su jefe inmediato para el desarrollo de sus actividades.

4. La **dimensión remuneración** obtuvo un promedio 2.6, el personal administrativo manifiesta estar insatisfechos con la retribución que perciben, un alto porcentaje considera que no recibe un reconocimiento por parte de la gerencia por las labores adicionales que realizan, ni pagos económicos indirectos (becas, vacaciones, chequeos médicos, descuentos de productos, etc.) que genere en el colaborador mayor compromiso con su trabajo, señalan que no existen programas que reconozcan un eficiente desempeño.
5. La dimensión **oportunidad de ascender** obtuvo un promedio de 4.27, que lo califica como muy satisfecho. El personal administrativo manifiesta que la municipalidad si considera programas de capacitación; sin embargo, un porcentaje significativo considera que se debe evaluar las necesidades del trabajador para mejorar su desempeño laboral, dichos programas deben estar orientados a las distintas áreas de la institución, señalan que el fortalecimiento de sus capacidades y competencias contribuyen a la mejora de la calidad de sus servicios que coadyuve a la eficiencia y eficacia de la administración pública. Debiendo llevarse a cabo procesos de promoción y ascensos que permita los trabajadores de mayor antigüedad y con estudios realizados promocionar de acuerdo con el nivel y grupo ocupacional.
6. La dimensión **relación con los compañeros** obtuvo un promedio de 4.46, según a escala de interpretación es calificada como muy satisfecho, el personal administrativo considera que la institución les brinda un ambiente de trabajo favorable para el buen desenvolvimiento de los trabajadores, perciben que los gerentes asumen un rol importante en la creación de un clima institucional favorable, se evidencia una buena sinergia que favorece el desarrollo de la destreza y/o habilidades; sin embargo, un porcentaje menor no percibe un clima institucional favorable y considera que los gerentes no están generando un buen ambiente de trabajo, esto se debería a que algunas



áreas no están realizando un trabajo coordinado y no estarían logrando esta sinergia de equipo.



## Recomendaciones

1. Se recomienda a los Gerentes y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Acomayo, considerar las dimensiones que vienen generando insatisfacción laboral en los trabajadores, enfatizando su atención en lo que se refiere a la **índole de trabajo**, **supervisión laboral** y la dimensión **remuneraciones**.
2. En cuanto a la dimensión **índole al trabajo**, se sugiere brindar mayor autonomía en el desarrollo de sus actividades darles la suficiente libertad en la toma de decisiones de manera adecuada y correcta, es decir darles la libertad para que ellos puedan desenvolverse de mejor manera dando iniciativas sin restricciones en fin del beneficio de la organización. Ser más empático con los colaboradores en especial con los trabajadores recientemente incorporados, dotarles de equipos y herramientas tecnológicas que permitan una mayor optimización del tiempo, además de recursos para el fortalecimiento de sus habilidades y contribuya de esta forma al logro de los objetivos de la Municipalidad.
3. En relación a la **Supervisión laboral**, se recomienda mayor comunicación con los trabajadores sobre el desarrollo de su trabajo e implementar un manual de procedimientos administrativos a nivel institucional que sirva como guía para el desarrollo de las diversas actividades que realizan las diferentes dependencias, con ello contribuiremos a realizar un trabajo más eficiente y encaminaremos al logro de los procedimientos establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA, en beneficio de los usuarios de la Municipalidad y satisfacción por parte de los trabajadores por un trabajo mejor realizado.
4. En cuanto a la **Retribución Salarial**, se sugiere considerar incentivos motivacionales como brindarle a sus trabajadores la oportunidades de asumir nuevas funciones de acuerdo a su perfil a fin de mejorar su remuneración mensual; se recomienda suscribir convenios con empresas que faciliten la adquisición de productos y/o servicios (alimentos, prendas de vestir, servicios odontológicos, útiles escolares, etc.) con facilidades de pago a través de descuentos mensuales, que perciba el trabajador que la Municipalidad a través de sus funcionarios se preocupa por su economía y bienestar, con ello generaría en el trabajador un sentimiento de pertenencia y mayor compromiso con su trabajo.
5. En cuanto a las **Oportunidades de ascender**, se recomienda realizar procesos de ascenso y promoción en la carrera administrativa, valorando su capacitación,





permanencia en el puesto y demás requisitos establecidos para este fin; asimismo, se sugiere identificar las necesidades de capacitación de cada área y establecerlos en el Plan Anual de Capacitaciones para ser ejecutados durante el año fiscal, de esta forma se fortalece las capacidades y competencias de los trabajadores para la mejora continua que beneficie a la Municipalidad con la calidad de servicio y permita el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

6. En lo que se refiere a la **Relación de compañeros**, se evidenció resultados positivos, por lo que se recomienda continuar brindando al trabajador un ambiente de trabajo favorable; continuar realizando sus actividades mediante el trabajo en equipo, fortalecer el trabajo coordinado en algunas áreas a fin de lograr la sinergia esperada, desarrollar programas de integración que permita la interacción con los trabajadores nuevos a fin de reducir el tiempo de adaptación y lograr mejores resultados en beneficio de la Municipalidad que redundará en la calidad de servicio brindado y por ende en la satisfacción del trabajador.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lima-Peru: Juan Carlos Martínez Coll, 2007.

Apaza Cauna, S., & Cjuro Cutipa, E. (2019). *MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OROPESA – 2019*. Peru.

Atayupanqui Aybar, S. (2019). *SATISFACCION LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCALDE URUBAMBA (UGEL) – 2019*. Peru.

Calle, O. E. (2010). *Satisfacción Laboral : Utopia o Realidad*. Barranquilla- Colombia: EUDOCOSTA.

Carro Paz, R., & Gonzales Gomez, Daniel. (2010). *Diseño y Medicion delos puestos de trabajo*. UNIVERSIDAD DEL MAR DE PLATA.

Chavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: The McGraw-Hill.

CHIAVENATO, A. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México : McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recurso humanos*. MEXICO: he McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. MEXICO: The McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: The Mcgraw - Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.



- Chuquitaipe, L. K. (2019). *SATISFACCIÓN LABORAL EN LA FINANCIERA* . cusco:  
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.
- Espinoza Bahamondes, D., & Muñoz Caro, A. (2018). *Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional en una Institución*. Chile.
- Fermini, A. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires - Argentina: Cengage Learningo.
- FERMINI, A. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Cengage Learningo.
- Galeano, M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. MEXICO.
- GARCIA. (2009). *CLIMA LABORAL*.
- GARGALLO CASTEL, A. (2008). *Satisfaccion Laboral y sus Determinantes en las cooperaciones*. Salvador de Bahia: Universidad , Sociedad y Mercados Globales.
- Gonzales Garcia, M. J. (2012). *HABILIDADES DIRECTIVAS*. ESPAÑA: INNOVA 2006.
- Hitt, M. A., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administracion*. Mexico: PEARSON.
- Hitt, M. A., Black , J., & Porter, L. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educación.
- Hitt, M. A., Black, J., & Porter, L. (2006). *administración*. Mexico: Pearson.
- Jones, G. R., & Jennifer M., G. (2014). *Administracion Contemporanea*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- JUDGE, S. P. (2009). *comportamiento organizacional*. mexico: mccraw.
- JUDGE, S. P. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: MCCRAW.
- JUDGE, S. P. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: MCCRAW.
- JUDGE, S. P. (2013). *comportamiento organizacional*. MEXICO: MCCRAW.
- Judge, S. P., & Robbins, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. MEXICO:  
MCCCRAW.
- Judge, S. P., & Timothy, R. (2009). *comportamiento organizacional*. MEXICO: MCCRAW.



Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*.

Chile: L. Marchart.

Monge Olórtegui, M. d. (2021). *Satisfacción Laboral en trabajadores de una municipalidad de la provincia del Santa, Ancash, 2020*. lima- peru.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. MEXICO: McGRAW-HILL.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. MEXICO: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. mexico: McGraw-Hill.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGRAW-HILL.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. MEXICO: McGraw-Hill.

NEWSTROM, J. W. (2011). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*.

MEXICO: THE MCCRAW.

NEWSTROM, J. W. (2011). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*.

MEXICO: THE MCCRAW.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, . Mexico: McGRAW-HI.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGRAW-HILL.

NEWSTRON, J. W. (2011). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*.

MEXICO: THE MCCRAM.

NEWSTRON, J. W. (2011). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*.

MEXICO: THE MCCRAW.

ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* . MEXICO: PEARSON.

Robbins, S. P. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON.



ROBBINS, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: PEARSON.

Robbins, S. P. (2013). *comportamiento organizacional*. Mexico: MCCRAW.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Adminsitracion*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2010). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México:  
PEARSON.

Robbins, s. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson  
Educacion .

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *comportamiento organizacional*. mexico: mccraw.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO:  
PEARSON.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO:  
PEARSON.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico:  
PEARSON EDUCACION.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México:  
PEARSON EDUCACIÓN.

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO:  
PEARSON EDUCACIÓN.

ROBBINS, S. P., & TIMOTHY A. JUDGE. (2008). *COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.



ROBBINS, S. P., & TIMOTHY A. JUDGE. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON educacion.

ROBBINS, S. P., & TIMOTY A. JUDGE. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

Rodriguez Tupiza, S. (2018). *El Clima Organizacional y su influencia en la Satisfacción Laboral del*. Quito.

Sergio, C. D. (2015). *Metodologia de la Investigacion* . PERU.

STEPHEN P, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.

TIMOTHY A., J., & STEPHEN P, R. (2010). *Comportamineto Organizacional*. Mexico: Pearson.



**ANEXO 01:**

**Matriz de consistencia**

*Título: “SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO - 2020”*

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>			<b>Alcance:</b>
¿Cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020	Describir cómo es la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.			Descriptivo
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>			<b>Enfoque:</b>
PE1. ¿Cómo es la índole del trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?	OE1. Describir cómo es la índole del trabajo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Índole del trabajo	Cuantitativo
PE2. ¿Cómo es la supervisión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?	OE2. Describir cómo es la supervisión del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.		Supervisión laboral	<b>Diseño:</b>
PE3. ¿Cómo es la remuneración del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?	OE3. Describir cómo es la remuneración del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.		Remuneración	No experimental
PE4. ¿Cómo se da la oportunidad de ascenso del personal administrativo	OE4. Describir cómo se da la oportunidad de ascenso del personal administrativo en la		Oportunidades de ascender	<b>Población:</b>
			Relaciones con los compañeros	32 personal administrativos
				<b>Muestra:</b>
				32 personal administrativos



en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

PE5. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo - 2020?

Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

OE5. Describir cómo es la relación con los compañeros de trabajo del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Acomayo – 2020.

**Técnica:**

Encuesta

**Instrumento:**

Cuestionario





ANEXO 02:

*Matriz de Operacionalización*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Definición conceptual
Satisfacción laboral	Robbins & Judge (2009), refiere que: "La satisfacción laboral es la percepción efectiva, actitud general de la función que tiene dentro de su trabajo sobre el trabajo propio, en ese entender las personas que muestran una satisfacción completa mantendrá su efecto positivo, que por el contrario si esta insatisfechos mantendrá sentimientos negativos." (p.87).	Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. (Robbins, 2004) la satisfacción son los siguientes:	Indole del trabajo	Judge & Robbins (2009), " los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica" ( p. 205).
		Comportamiento organizacional, 2004) la satisfacción son los siguientes:  ✓ Indole del trabajo	Supervisión Laboral	Robbins (2004), "rasgo de personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su conducta a los factores externos refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, que las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa" (p. 100).



---

✓ Supervisión Laboral		
✓ Remuneración		
✓ Oportunidades de ascender	de	
✓ Relaciones con los compañeros	los	
	Remuneración	

Se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico por los servicios que presta durante determinado período. (Chiavenato, 2011, p. 234).

---

Oportunidades de Ascender

Las oportunidades deben ser contingentes al rendimiento, que los empleados perciban un vínculo claro. Se correlacionen en realidad las recompensas con los criterios de desempeño. Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades. (Robbins & Judge, 2010, p. 239).

---



---

Relación con  
los compañeros

Robbins (2010), “las personas muestran la necesidad de tener interacción social, compañeros amistosos y colaboradores, supervisor comprensivo y amistoso, y este realiza elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos. Es un elemento clave para el bienestar en el entorno laboral mucho más agradable y contribuye más a nuestra motivación y productividad que no tenerlas” (p.323).

---



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CUESTIONARIO**

Señores de la Municipalidad Provincial de Acomayo, se le agradece responder las siguientes preguntas que servirá para brindar información y desarrollar el tema de investigación intitulado: **“SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ACOMAYO-2020”**, por lo cual le solicito pueda responder con total sinceridad las siguientes interrogantes, tomando en consideración los criterios propuestos.

1: TOTALMENTE EN DESACUERDO 2: EN DESACUERDO 3: INDIFERENCIA  
4: DE ACUERDO 5: TOTALMENTE DE ACUERDO

SATISFACCIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN ÍNDOLE DEL TRABAJO					
Autonomía	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que tiene la independencia en las actividades que realiza?					
2. ¿Considera usted que tiene la autonomía necesaria para tomar decisiones en sus funciones?					
Variedad de tareas	1	2	3	4	5
3. ¿Considera usted que la diversidad de tareas a su cargo le permite aplicar sus habilidades?					
4. ¿Considera usted que las actividades rutinarias reducen la motivación por el trabajo?					
Oportunidad de desarrollar las habilidades	1	2	3	4	5
5. ¿Considera usted que las herramientas de su puesto de trabajo le permiten desarrollar las actividades de forma eficiente?					
6. ¿Considera usted que sus actividades le dan un mayor sentido de competencia?					
DIMENSIÓN SUPERVISIÓN LABORAL					
Supervisión frecuente	1	2	3	4	5



7. ¿Considera usted que el monitoreo frecuente le ayuda en el desarrollo de su trabajo?					
8. ¿Considera usted que el control concurrente le evitaría cometer errores frecuentes?					
Liderazgo por parte del supervisor	1	2	3	4	5
9. ¿Considera usted que el estilo de liderazgo aplicado por el gerente le genera motivación en el trabajo?					
10. ¿Considera usted que el líder del equipo demuestra preocupación por el bienestar y necesidad de los empleados?					
Guía en el desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5
11. ¿Considera usted que la gerencia tiene definida y/o estructurada las funciones de acuerdo a su perfil de puesto?					
12. ¿Considera importante la guía u orientación que le brinde su jefe inmediato en el desarrollo de sus labores?					
<b>DIMENSIÓN REMUNERACIÓN</b>					
Demanda del trabajo	1	2	3	4	5
13. ¿Considera usted que la labor que realiza se ajusta a la retribución económica que percibe?					
14. ¿Considera usted que la asignación de labores adicionales amerita el reconocimiento por parte de la gerencia?					
Sistema de incentivos	1	2	3	4	5
15. ¿Considera importante la implementación de un programa de incentivos en favor del trabajador?					
16. ¿Considera usted que los pagos económicos indirectos (becas, vacaciones, chequeos médicos, descuentos de productos) generan en el colaborador mayor compromiso con su trabajo?					
Satisfacción con el sueldo	1	2	3	4	5
17. ¿Considera que la política salarial debe ajustarse a las actividades de los trabajadores?					
18. ¿Considera usted meritorio recompensar a los trabajadores por su desempeño superior a lo normal?					
<b>DIMENSIÓN OPORTUNIDADES DE ASCENDER</b>					
Capacitación	1	2	3	4	5
19. ¿Considera usted que la organización debe evaluar las necesidades del trabajador para mejorar su desempeño laboral?					



20. ¿Considera usted que las capacitaciones deben estar orientadas a las distintas áreas de la institución?					
Ubicación en el puesto de acuerdo a las competencias	1	2	3	4	5
21. ¿Considera usted que el fortalecimiento de sus capacidades y competencias contribuyen a la mejora de la calidad de sus servicios?					
22. ¿Considera usted que desarrollar un ambiente organizacional agradable contribuye a la eficiencia y eficacia de la administración pública?					
Promoción y ascensos	1	2	3	4	5
23. ¿Considera usted que la promoción y ascenso se debe darse a los trabajadores de mayor antigüedad y estudios desarrollados?					
24. ¿Considera que la institución se preocupa por promocionar y/o ascender a sus trabajadores?					
<b>DIMENSIÓN RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS</b>					
Clima institucional	1	2	3	4	5
25. ¿Considera usted que la institución debe brindar un ambiente de trabajo favorable para el buen desenvolvimiento de los trabajadores?					
26. ¿Considera usted que los líderes de la organización asumen un papel importante en la creación del clima institucional?					
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
27. ¿Considera usted que la sinergia positiva del equipo de trabajo favorece el desarrollo de la destreza y/o habilidades de los trabajadores?					
28. ¿Considera usted que el trabajo en equipo intensifica mejores resultados en favor de la institución?					
Colaboración	1	2	3	4	5
29. ¿Considera usted que la colaboración entre compañeros contribuye al éxito del trabajo asignado?					
30. ¿Considera usted que su permanente colaboración en los grupos de trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?					



ANEXO O3:

*Matriz de instrumentalización*

DIMENSIONES	INDICACIONES	PESO	N° ITEMS	INDICADOR DE ACTIVOS
Indole del trabajo	Autonomía	22%	6	1. ¿Considera usted que tiene la independencia en las actividades que realiza?
				2. ¿Considera usted que tiene la autonomía necesaria para tomar decisiones en sus funciones?
	Variedad de tareas			3. ¿Considera usted que la variedad de tareas a su cargo le permite aplicar sus habilidades?
				4. ¿Considera usted que las actividades rutinarias reducen la motivación por el trabajo?
	Oportunidad de desarrollar las habilidades			5. ¿Considera usted que las herramientas de su puesto de trabajo le permiten desarrollar las actividades de forma eficiente?
				6. ¿Considera usted que sus actividades le dan un mayor sentido de competencia?
Supervisión laboral	Supervisión frecuente	22%	6	7. ¿Considera usted que el monitoreo frecuente le ayuda en el desarrollo de su trabajo?
				8. ¿Considera usted que el control concurrente le evitaría cometer errores frecuentes?
	Liderazgo por parte del supervisor			9. ¿Considera usted que el estilo de liderazgo aplicado por el gerente le genera motivación en el trabajo?
				10. ¿Considera usted que el líder del equipo demuestra preocupación por el bienestar y necesidad de los empleados?
				11. ¿Considera usted que la gerencia tiene definida y/o estructurada las funciones de acuerdo a su perfil de puesto?



	Guía en el desarrollo del trabajo			12. ¿Considera importante la guía u orientación que le brinde su jefe inmediato en el desarrollo de sus labores?
Remuneracion	Demanda del trabajo	22%	6	13. ¿Considera usted que la labor que realiza se ajusta a la retribución económica que percibe?
	Sistema de incentivos			14. ¿Considera usted que la asignación de labores adicionales amerita el reconocimiento por parte de la gerencia?
	Satisfacción con el sueldo			15. ¿Considera importante la implementación de un programa de incentivos en favor del trabajador?
				16. ¿Considera usted que los pagos económicos indirectos (becas, vacaciones, chequeos médicos, descuentos de productos) generan en el colaborador mayor compromiso con su trabajo?
				17. ¿Considera que la política salarial debe ajustarse a las actividades de los trabajadores?
				18. ¿Considera usted meritorio recompensar a los trabajadores por su desempeño superior a lo normal?
Oportunidad de ascender	Capacitación	22%	6	19. ¿Considera usted que la organización debe evaluar las necesidades del trabajador para mejorar su desempeño laboral?
	Ubicación en el puesto			20. ¿Considera usted que las capacitaciones deben estar orientadas a las distintas áreas de la institución?
	Promoción y ascensos			21. ¿Considera usted que el fortalecimiento de sus capacidades y competencias contribuyen a la mejora de la calidad de sus servicios?
				22. ¿Considera usted que desarrollar un ambiente organizacional agradable contribuye a la eficiencia y eficacia de la administración pública?
				23. ¿Considera usted que la promoción y ascenso se debe darse a los trabajadores de mayor antigüedad y estudios desarrollados?
				24. ¿Considera que la institución se preocupa por promocionar y/o ascender a sus trabajadores?





Relaciones con los compañeros	Clima institucional	22%	6	25. ¿Considera usted que la institución debe brindar un ambiente de trabajo favorable para el buen desenvolvimiento de los trabajadores?
	Trabajo en equipo			26. ¿Considera usted que los líderes de la organización asumen un papel importante en la creación del clima institucional? 27. ¿Considera usted que la sinergia positiva del equipo de trabajo favorece el desarrollo de la destreza y/o habilidades de los trabajadores?
	Colaboración			28. ¿Considera usted que el trabajo en equipo intensifica mejores resultados en favor de la institución? 29. ¿Considera usted que la colaboración entre compañeros contribuye al éxito del trabajo asignado?
				30. ¿Considera usted que su permanente colaboración en los grupos de trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización?