



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

“SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 2023”

---

Línea de Investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

PRESENTADO POR:

Bach. Montalvan Bonett, Adriana  
ORCID: 0009-0007-5505-2376

Bach. Yopez Aparicio, Raffael Jimmy  
ORCID: 0009-0009-7194-9639

Para optar el Título Profesional de  
Licenciados en Administración.

ASESORA:

Mg. Mireya Aparicio Gonzales  
ORCID: 0000-0002-4269-3218

CUSCO - PERÚ  
2023



## METADATOS

<b>DATOS DE LOS AUTORES</b>	
<b>Autor 1</b>	
Nombres y apellidos	Adriana Montalvan Bonett
Número de documento de identidad	72181699
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0007-5505-2376">https://orcid.org/0009-0007-5505-2376</a>
<b>Autor 2</b>	
Nombres y apellidos	Raffael Jimmy Yopez Aparicio
Número de documento de identidad	73081226
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0009-7194-9639">https://orcid.org/0009-0009-7194-9639</a>
<b>DATOS DE LA ASESORA</b>	
Nombres y apellidos	Mireya Aparicio Gonzales
Número de documento de identidad	40399464
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-4269-3218">https://orcid.org/0000-0002-4269-3218</a>
<b>DATOS DEL JURADO</b>	
<b>Presidente del jurado (Jurado 1)</b>	
Nombres y apellidos	Edward Anibal Morante Rios
Número de documento de identidad	23930443
<b>Jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Miriam Huamán Condori
Número de documento de identidad	23979998
<b>Jurado 3</b>	
Nombres y apellidos	Susy Alvis Pazos
Número de documento de identidad	23893951
<b>Jurado 4</b>	
Nombres y apellidos	Evelyn Jesus Carazas Araujo
Número de documento de identidad	41826776
<b>DATOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Línea de investigación	Comportamiento organizacional



# SATISFACCION LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 2023

*by* Raffael Jimmy Yepez Aparicio

---

Submission date: 13-Dec-2023 08:09PM (UTC-0500)

Submission ID: 2258394768

File name: TESIS\_final\_YIMI\_YEPEZ.pdf (2.93M)

Word count: 36673

Character count: 198547

Mgt. Mireya Aparicio González



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

“SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 2023”

---

Línea de Investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

PRESENTADO POR:

Bach. Montalvan Bonett, Adriana  
ORCID: 0009-0007-5505-2376

Bach. Yopez Aparicio, Raffael Jimmy  
ORCID: 0009-0009-7194-9639

Para optar el Título Profesional de  
Licenciados en Administración.

ASESORA:

Mg. Mireya Aparicio Gonzales  
ORCID: 0000-0002-4269-3218

CUSCO - PERÚ  
2023



## INFORME DE REVISIÓN DE SIMILITUD CON TURNITIN

### SATISFACCION LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 2023

#### ORIGINALITY REPORT

<b>23%</b> SIMILARITY INDEX	<b>17%</b> INTERNET SOURCES	<b>9%</b> PUBLICATIONS	<b>17%</b> STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	------------------------------

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Andina del Cusco</b> Student Paper	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unsaac.edu.pe</b> Internet Source	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>journal.ean.edu.co</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to unsaac</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Global del Cusco S.A.C.</b> Student Paper	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Student Paper	<b>1%</b>



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Raffael Jimmy Yopez Aparicio  
 Assignment title: Quick Submit  
 Submission title: SATISFACCION LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIR...  
 File name: TESIS\_final\_YIMI\_YEPEZ.pdf  
 File size: 2.93M  
 Page count: 154  
 Word count: 36,673  
 Character count: 198,547  
 Submission date: 13-Dec-2023 08:09PM (UTC-0500)  
 Submission ID: 2258394768





## **PRESENTACIÓN**

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

**Señores miembros del jurado:**

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina del Cusco disponemos a su consideración la tesis titulada “Satisfacción laboral y Desempeño laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023”, con el objeto de optar al Título Profesional de Licenciados en Administración.

Bach. Adriana Montalvan Bonett

Bach. Raffael Jimmy Yepez Aparicio



## AGRADECIMIENTO

Primero queremos agradecer a Dios por su compañía y guía para hacer posible este sueño, por fortalecer nuestros corazones y por poner en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro sostén y apoyo para poder superar cada obstáculo que se presentó.

Agradecer a nuestras familias por todo su apoyo en todo momento y siempre luchar para que salgamos adelante.

Agradecemos también a los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco por apoyarnos con el llenado de las encuestas para poder recolectar los datos de la presente investigación.

De forma especial agradecemos a la Universidad Andina del Cusco por permitirnos realizar satisfactoriamente nuestra carrera, a nuestros docentes que nos brindaron los conocimientos para nuestra formación profesional en especial a nuestra asesora Mg. Mireya Aparicio Gonzales, asimismo a nuestros dictaminantes Dr. Edward Aníbal Morante Ríos y Lic. Miriam Huamán Condori.

Finalmente, agradecemos con mucho cariño a las personas que contribuyeron para hacer realidad este sueño.

Adriana y Raffael.



## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi familia en especial a mi madre por siempre apoyarme, enseñarme a ser una buena persona y alentarme a lograr mis objetivos brindándome siempre su comprensión y amor para poder así culminar la carrera de Administración.

A mis hermanos Raphael y Renzo por brindarme su apoyo en todo momento, guiándome y dando el ejemplo siempre en el camino de la vida, siempre alentándome a superarme cada día para ser mejor y también a mi padre por nunca ponerme las cosas fáciles y enseñarme el valor que tiene la disciplina y la perseverancia para alcanzar las metas altas que me impulsado a alcanzar.

A todas las doctoras del departamento de salud de la Universidad Andina del Cusco por toda su ayuda y apoyo en los momentos más difíciles.

A todos los docentes de la Universidad Andina del Cusco que han contribuido a mi desarrollo académico porque sin sus enseñanzas y guía la presente investigación no se hubiera podido desarrollar, también agradecer a todos los profesores de desarrollo físico, artístico y recreativo que ha tenido un impacto positivo en mi persona y me ha servido para complementar mi desarrollo personal un agradecimiento especial a Projete Liberdade Capoeira, San Francisco 452, Curich Dojo y Warlok.

A todos mis amigos sobre todo a los CLIMBERS por siempre alentarme, acompañarme y no dejarme solo en las buenas y malas en especial a Adri por todo su apoyo, paciencia, ternura y motivación para terminar la presente investigación.

Raffael Jimmy



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi amor y gratitud a mi familia, a veces las palabras no logran capturar la profundidad de lo que siento por cada uno de ustedes. Pero intentaré transmitir desde lo más profundo de mi corazón lo especial que son para mí.

A ti querida madre quiero agradecerte por el amor incondicional que me has brindado a lo largo de los años, tu paciencia y comprensión han sido mi refugio en momentos difíciles, tu apoyo constante me ha dado fuerza para afrontar cada momento, eres mi inspiración y mi ejemplo a seguir. Te amo más de lo que las palabras pueden expresar.

A ti querido padre, por impulsarme a seguir mis sueños y perseguir la educación, tu sabiduría y experiencia son un faro en mi vida.

A mis abuelos queridos, les envío un amor inmenso y agradecimiento por su bondad y ternura. Cada momento compartido con ustedes ha sido un regalo precioso que atesoro en mi corazón.

A mis tíos, les agradezco de todo corazón por apoyar cada una de mis ideas, por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por su amor incondicional y por ser mi segunda familia.

A ti querido hermano, quiero decirte que cada recuerdo de nuestra infancia es un tesoro que guardo en mi corazón, hemos compartido risas y aventuras. Confío en que cada propósito que tengas lo cumplirás con éxito. Eres mi compañero de vida y mi confidente, te quiero mucho hermanito.

A mis amigos, con quienes he compartido risas y alegrías quiero agradecerles por cada momento que pasamos juntos, en especial a Raffi por su apoyo incondicional en todo momento y sobre todo en el transcurso de esta investigación, y sé que nuestra amistad perdurará para siempre.

Con todo mi amor y gratitud,

Adriana



## ÍNDICE

<b>METADATOS.....</b>	<b>2</b>
<b>INFORME DE REVISIÓN DE SIMILITUD CON TURNITIN.....</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>8</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>9</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>10</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>15</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>17</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>19</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>20</b>

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	18
1.2 Formulación del Problema.....	21
1.2.1 Problema General.....	21
1.2.2 Problema Específico.....	21
1.3 Objetivos de la Investigación.....	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
1.4 Justificación de la Investigación.....	22
1.4.1 Relevancia Social.....	22
1.4.2 Implicancia práctica.....	22



1.4.3	Valor teórico.....	23
1.4.4	Utilidad metodológica.....	23
1.5	Delimitación de la Investigación.....	23
1.5.1	Delimitación Espacial.....	23
1.5.2	Delimitación Temporal.....	23
1.5.3	Delimitación Conceptual.....	23

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la Investigación.....	24
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	24
2.1.2	Antecedentes nacionales.....	25
2.1.3	Antecedentes locales.....	26
2.2	Bases legales.....	26
2.3	Bases teóricas.....	26
2.3.1	Satisfacción Laboral.....	26
2.3.2	Desempeño laboral.....	38
2.4	Marco conceptual.....	50
2.5	Formulación de hipótesis.....	52
2.5.1	Hipótesis General.....	52
2.5.2	Hipótesis Específicas.....	52
2.6	Variables de estudio.....	52
2.6.1	Variables.....	52
2.6.2	Conceptualización de las variables.....	53
2.6.3	Operacionalización de las variables.....	56



### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1	Enfoque de la investigación .....	57
3.2	Diseño de la investigación .....	57
3.3	Alcance del estudio .....	57
3.4	Población y muestra de la investigación .....	57
3.4.1	Población .....	57
3.4.2	Muestra .....	58
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	58
3.5.1	Técnica .....	58
3.5.2	Instrumento .....	58
3.6	Procesamiento de datos .....	58

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	59
4.1.1	Presentación del instrumento .....	59
4.1.2	Fiabilidad del instrumento aplicado .....	60
4.1.3	Resultados estadísticos de los datos generales .....	61
4.1.4	Resultados descriptivos de la variable satisfacción laboral .....	65
4.1.5	Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral .....	85
4.2	Resultados respecto a los objetivos específicos .....	104
4.2.1	Correlación entre remuneración y desempeño laboral .....	105
4.2.2	Correlación entre promoción y desempeño laboral .....	106
4.2.3	Correlación entre supervisión y desempeño laboral .....	107
4.2.4	Correlación entre compañerismo de trabajo y desempeño laboral .....	108



4.2.5	Correlación entre trabajo y desempeño laboral.....	109
4.3	Resultados respecto al Objetivo General .....	110
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>DISCUSIÓN</b>		
5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	112
5.2	Limitaciones del estudio .....	114
5.3	Comparación crítica con la literatura existente.....	114
5.4	Implicancias del estudio.....	116
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>117</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>119</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>121</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>123</b>
<b>ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>		<b>124</b>
<b>ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>		<b>127</b>
<b>ANEXO 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO.....</b>		<b>130</b>
<b>ANEXO 04: INSTRUMENTO.....</b>		<b>135</b>
<b>ANEXO 05: BASE DE DATOS SPSS .....</b>		<b>141</b>
<b>ANEXO 06: MARCO INSTITUCIONAL.....</b>		<b>146</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Conceptualización de las variables</i> .....	53
Tabla 2	<i>Operacionalización de las variables</i> .....	56
Tabla 3	<i>Población de estudio</i> .....	57
Tabla 4	<i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	59
Tabla 5	<i>Descripción de la baremación y escala de interpretación</i> .....	60
Tabla 6	<i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	60
Tabla 7	<i>Resultado estadístico del sexo de los colaboradores</i> .....	61
Tabla 8	<i>Resultado estadístico de la edad de los colaboradores</i> .....	62
Tabla 9	<i>Resultado estadístico del tiempo de servicio de los colaboradores</i> .....	63
Tabla 10	<i>Resultado estadístico de la condición laboral de los colaboradores</i> .....	64
Tabla 11	<i>Indicadores de la dimensión remuneración</i> .....	65
Tabla 12	<i>Resumen de la dimensión remuneración</i> .....	66
Tabla 13	<i>Comparación de los indicadores de la dimensión remuneración</i> .....	67
Tabla 14	<i>Resultado de los indicadores de promoción</i> .....	68
Tabla 15	<i>Resumen de la dimensión promoción</i> .....	70
Tabla 16	<i>Comparación promedio de los indicadores de promoción</i> .....	71
Tabla 17	<i>Indicadores de la dimensión supervisión</i> .....	72
Tabla 18	<i>Resumen de la dimensión supervisión</i> .....	73
Tabla 19	<i>Comparación promedio de los indicadores de supervisión</i> .....	74
Tabla 20	<i>Indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo</i> .....	75
Tabla 21	<i>Resumen de la dimensión compañerismo de trabajo</i> .....	76
Tabla 22	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo</i> .....	77
Tabla 23	<i>Indicadores de la dimensión trabajo</i> .....	78
Tabla 24	<i>Resumen de dimensión trabajo</i> .....	79
Tabla 25	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo</i> .....	80
Tabla 26	<i>Resultado de la variable satisfacción laboral</i> .....	81
Tabla 27	<i>Comparación de satisfacción laboral entre nombrados y contratados</i> .....	82
Tabla 28	<i>Comparación promedio de las dimensiones de satisfacción laboral</i> .....	83
Tabla 29	<i>Resultado de los indicadores de conocimiento del trabajo</i> .....	85



Tabla 30	<i>Resumen de la dimensión conocimiento del trabajo</i> .....	87
Tabla 31	<i>Comparación promedio de los indicadores de conocimiento del trabajo</i> .....	87
Tabla 32	<i>Resultado de los indicadores de productividad</i> .....	88
Tabla 33	<i>Resumen de la dimensión productividad</i> .....	89
Tabla 34	<i>Comparación promedio de los indicadores de productividad</i> .....	90
Tabla 35	<i>Análisis de los indicadores de responsabilidad</i> .....	92
Tabla 36	<i>Resumen de la dimensión responsabilidad</i> .....	93
Tabla 37	<i>Comparación promedio de los indicadores de responsabilidad</i> .....	94
Tabla 38	<i>Análisis de los indicadores de capacidad liderazgo</i> .....	95
Tabla 39	<i>Resumen de la dimensión capacidad de liderazgo</i> .....	96
Tabla 40	<i>Comparación promedio de los indicadores de capacidad de liderazgo</i> .....	97
Tabla 41	<i>Resultado de los indicadores de identidad laboral</i> .....	98
Tabla 42	<i>Resumen de la dimensión identidad laboral</i> .....	99
Tabla 43	<i>Comparación promedio de los indicadores de identidad laboral</i> .....	100
Tabla 44	<i>Resumen de la variable desempeño laboral</i> .....	101
Tabla 45	<i>Comparación de desempeño laboral entre nombrados y contratados</i> .....	102
Tabla 46	<i>Comparación promedio de las dimensiones de desempeño laboral</i> .....	103
Tabla 47	<i>Valores considerados para conocer la correlación</i> .....	105
Tabla 48	<i>Correlación entre remuneración y desempeño laboral</i> .....	106
Tabla 49	<i>Correlación entre promoción y desempeño laboral</i> .....	107
Tabla 50	<i>Correlación entre supervisión y desempeño laboral</i> .....	108
Tabla 51	<i>Correlación entre compañerismo de trabajo y desempeño laboral</i> .....	109
Tabla 52	<i>Correlación entre trabajo y desempeño laboral</i> .....	110
Tabla 53	<i>Correlación entre satisfacción laboral y desempeño laboral</i> .....	111
Tabla 54	<i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	124
Tabla 55	<i>Matriz de consistencia</i> .....	127
Tabla 56	<i>Matriz del instrumento</i> .....	130
Tabla 57	<i>Instrumento de recolección de datos</i> .....	135
Tabla 58	<i>Tabla de frecuencias por cada pregunta del instrumento</i> .....	141
Tabla 59	<i>Cuadro orgánico de cargos</i> .....	151



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Visión contrastante de satisfacción e insatisfacción.....</i>	28
Figura 2	<i>Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas y puntos .....</i>	47
Figura 3	<i>Escalas gráficas continuas, semicontinuas y discontinuas.....</i>	48
Figura 4	<i>Método por elección forzada .....</i>	48
Figura 5	<i>Método de investigación de campo .....</i>	49
Figura 6	<i>Método de incidentes críticos .....</i>	49
Figura 7	<i>Método de comparación por pares .....</i>	50
Figura 8	<i>Método de frases descriptivas.....</i>	50
Figura 9	<i>Resultado estadístico del sexo de los colaboradores.....</i>	61
Figura 10	<i>Resultado estadístico de la edad de los colaboradores .....</i>	62
Figura 11	<i>Resultado estadístico del tiempo de servicio de los colaboradores.....</i>	63
Figura 12	<i>Resultado estadístico de la condición laboral de los colaboradores .....</i>	64
Figura 13	<i>Indicadores de la dimensión remuneración.....</i>	65
Figura 14	<i>Resumen de la dimensión remuneración .....</i>	67
Figura 15	<i>Comparación de los indicadores de la dimensión remuneración.....</i>	68
Figura 16	<i>Resultado de los indicadores de promoción .....</i>	69
Figura 17	<i>Resumen de la dimensión promoción.....</i>	70
Figura 18	<i>Comparación promedio de los indicadores de promoción.....</i>	71
Figura 19	<i>Indicadores de la dimensión supervisión.....</i>	72
Figura 20	<i>Resumen de la dimensión supervisión .....</i>	73
Figura 21	<i>Comparación promedio de los indicadores de supervisión.....</i>	74
Figura 22	<i>Indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo .....</i>	75
Figura 23	<i>Resumen de la dimensión compañerismo de trabajo.....</i>	76
Figura 24	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo.....</i>	77
Figura 25	<i>Indicadores de la dimensión trabajo .....</i>	78
Figura 26	<i>Resumen de trabajo.....</i>	80
Figura 27	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo .....</i>	81
Figura 28	<i>Resultado de la variable satisfacción laboral.....</i>	82
Figura 29	<i>Comparación de satisfacción laboral entre nombrados y contratados .....</i>	83



Figura 30	<i>Comparación promedio de las dimensiones de satisfacción laboral</i> .....	84
Figura 31	<i>Resultado de los indicadores de conocimiento del trabajo</i> .....	85
Figura 32	<i>Resumen de la dimensión conocimiento del trabajo</i> .....	87
Figura 33	<i>Comparación promedio de los indicadores de conocimiento del trabajo</i> .....	88
Figura 34	<i>Resultado de los indicadores de productividad</i> .....	89
Figura 35	<i>Resumen de la dimensión productividad</i> .....	90
Figura 36	<i>Comparación promedio de los indicadores de productividad</i> .....	91
Figura 37	<i>Análisis de los indicadores de responsabilidad</i> .....	92
Figura 38	<i>Resumen de la dimensión responsabilidad</i> .....	93
Figura 39	<i>Comparación promedio de los indicadores de responsabilidad</i> .....	94
Figura 40	<i>Análisis de los indicadores de capacidad de liderazgo</i> .....	95
Figura 41	<i>Resumen de la dimensión capacidad de liderazgo</i> .....	96
Figura 42	<i>Comparación promedio de los indicadores de capacidad de liderazgo</i> .....	97
Figura 43	<i>Resultado de los indicadores de identidad laboral</i> .....	98
Figura 44	<i>Resumen de la dimensión identidad laboral</i> .....	100
Figura 45	<i>Comparación promedio de los indicadores de identidad laboral</i> .....	101
Figura 46	<i>Resumen de la variable desempeño laboral</i> .....	102
Figura 47	<i>Comparación de desempeño laboral entre nombrados y contratados</i> .....	103
Figura 48	<i>Comparación promedio de las dimensiones de desempeño laboral</i> .....	104
Figura 49	<i>Organigrama de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</i> ....	149
Figura 50	<i>Organigrama de la Dirección General de Administración</i> .....	150



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “*Satisfacción laboral y Desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*” tuvo como principal objetivo determinar el grado de correlación entre las variables satisfacción laboral y desempeño laboral. El alcance de la investigación fue descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Durante la investigación se contó con la participación de 155 colaboradores de la Dirección General de Administración a quienes se les aplicó un cuestionario de 63 ítems. En base a los resultados obtenidos, se obtuvo que la satisfacción laboral es regular y el desempeño laboral es alto. Del mismo modo, la contrastación hipotética demostró que satisfacción laboral y desempeño laboral tienen una correlación positiva moderada con  $Rho$  de Spearman = 0.415 y  $Sig = 0.00$ , en cuanto a remuneración y desempeño laboral existe una correlación positiva muy baja con  $Rho$  de Spearman = 0.175 y  $Sig = 0.029$ ; del mismo modo, promoción también tiene una correlación positiva baja con desempeño laboral, el  $Rho$  de Spearman fue de 0.251 y  $Sig = 0.02$ ; en cuanto a supervisión, existe una correlación positiva moderada  $Rho$  de Spearman = 0.472 y  $Sig = 0$ ; compañerismos de trabajo tiene una correlación positiva baja con desempeño laboral con  $Rho$  de Spearman = 0.348 y  $Sig=0.00$  y por último, en cuanto a trabajo, existe una correlación positiva moderada con desempeño laboral teniendo un valor  $Rho$  de Spearman = 0.425 y  $Sig = 0$ .

**Palabras clave:** satisfacción laboral, desempeño laboral, remuneración, promoción, supervisión, compañerismo de trabajo y trabajo.



## ABSTRACT

The present research work entitled "*Job satisfaction and job performance in employees of the General Directorate of Administration of the National University of San Antonio Abad del Cusco*" had as its main objective to determine the degree of correlation between the variables job satisfaction and job performance. The scope of the research was descriptive, correlational, with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design. During the investigation, 155 employees of the General Directorate of Administration participated, to whom a 63-item questionnaire was applied. Based on the results obtained, it was found that job satisfaction is regular and job performance is high. In the same way, the hypothetical contrast showed that job satisfaction and job performance have a moderate positive correlation with Spearman's  $Rho = 0.415$  and  $Sig = 0.00$ , in terms of remuneration and job performance there is a very low positive correlation with Spearman's  $Rho = 0.175$  and  $sig = 0.029$ ; Similarly, promotion also has a low positive correlation with job performance, Spearman's  $Rho$  was  $0.251$  and  $Sig = 0.02$ ; Regarding supervision, there is a moderate positive correlation Spearman's  $Rho = 0.472$  and  $Sig = 0$ ; work camaraderie has a low positive correlation with job performance with Spearman's  $Rho = 0.348$  and  $Sig=0.00$  and finally, in terms of work, there is a moderate positive correlation with job performance with a Spearman's  $Rho$  value =  $0.425$  and  $Sig =0$ .

**Keywords:** job satisfaction, job performance, remuneration, promotion, supervision, work camaraderie and work.



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Mundialmente las instituciones precisan contar con colaboradores que contribuyan a las metas organizacionales, que estén comprometidos con cada actividad y demuestren un desempeño laboral adecuado para lograr el éxito; sin embargo, tras la pandemia provocada por el COVID-19, se exhibieron deficiencias en procesos, protocolos y servicios, e incomodidad en los colaboradores por los acelerados procesos de adaptación a los sistemas digitales, afectando la satisfacción y el desempeño laboral; cabe resaltar que las implementaciones digitales se mantienen hasta la fecha en las diversas organizaciones es por ello que los colaboradores tuvieron que adaptarse al nuevo entorno de trabajo y capacitarse en el uso de plataformas y sistemas digitales.

A nivel nacional las organizaciones no solo han sido afectadas por la pandemia a esto hay que sumarle la crisis política, pues últimamente se ha podido observar escenarios de ingobernabilidad e inestabilidad política que perjudican gravemente al desarrollo de las distintas organizaciones, se incrementó la carga laboral de los colaboradores ya que tuvieron que adaptarse y capacitarse en las modalidades virtuales para reducir la presencialidad, lo que redujo considerablemente la satisfacción laboral en sus trabajadores juntos con un bajo desempeño laboral.

A nivel local la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es una institución con muchos años de funcionamiento dedicada a impartir educación a nivel superior, es el Estado quien le proporciona los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y actualmente viene implementando su infraestructura para albergar a las distintas dependencias administrativas y a su extensa comunidad universitaria, en ella se desarrollan procesos internos y últimamente debido al aumento de la comunidad universitaria también se ha incrementado el volumen documentario ya que la institución recibe, procesa y atiende documentos diariamente lo cual consume una gran cantidad de tiempo y recursos que afectan la satisfacción de los trabajadores bajando su desempeño laboral.

De acuerdo a Colquitt, *et al.* (2017) “la satisfacción laboral refleja el sentir del colaborador respecto a su trabajo de acuerdo a su percepción respecto a sus experiencias laborales” (p.94). En



lo concerniente a satisfacción laboral, se percibe que los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco no están satisfechos con algunas facetas como: remuneración, pues se ha observado que algunos de los trabajadores se quejan porque sus ingresos en ocasiones no suelen ser suficientes para cubrir sus gastos, en cuanto a la promoción, los colaboradores no parecen estar de acuerdo sobre las políticas de promoción de la institución, pues suele haber pocas oportunidades para ascender de nivel, en cuanto a la supervisión, los colaboradores no mantienen una comunicación activa con sus jefes, no sienten que haya una preocupación real por el resultado de su trabajo, se pudo observar que los jefes en ocasiones se encuentran muy ocupados y dejan de lado a sus trabajadores, privándolos de la asesoría para el cumplimiento de objetivos; así mismo, en lo que respecta al compañerismo de trabajo, se percibe que hay muchos de los trabajadores que están inmersos en sus propias actividades y no perciben cuando uno de sus compañeros necesita apoyo, por último, se observó que en relación al trabajo en sí, las capacidades de los trabajadores no son aprovechadas al máximo pues estos pasan gran parte del día haciendo tareas repetitivas que no exigen la demostración de sus capacidades, en ocasiones parece que su tarea no tiene un final delimitado, la toma de decisiones está sujeta a la aprobación de su jefe, afectando el aporte individual de los trabajadores; se observó que se realizan pocas reuniones en las que se comparta sugerencias con sus demás compañeros y escasas de capacitaciones para todo el personal.

El desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, el desempeño mencionado por Chiavenato (2019) “las actitudes y conductas identificados en los miembros del equipo que son fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones” (p.115). Con respecto al desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se observó una ejecución deficiente de las responsabilidades dentro de la institución, se saltan procesos por no dejar que pasen los plazos, las oficinas de Escalafón y Asesoría Legal no se relacionan correctamente y una falta de coordinación entre oficinas de la Dirección General de Administración, es por eso que en la presente investigación utilizamos factores ya que era la forma que se adecuaba más al medir desempeño de nuestra población .

Teniendo en cuenta la dimensión de conocimiento del trabajo, se observó que algunos trabajadores ejecutan sus acciones sin contar con el debido conocimiento de procedimientos o



técnicas, los colaboradores parecen abrumados por la falta de uso de sus competencias humanas, como comunicación, motivación y liderazgo y no crean ni organizan correctamente los flujos de información.

Acerca de la dimensión productividad, se observó que los colaboradores no suelen ser capaces de realizar la cantidad de actividades que le fueron asignadas en el tiempo determinado porque algunos debido a su índole prefieren trabajar solos a trabajar en equipo, y al entregarlas a sus superiores, estos no suelen estar satisfechos con la calidad ya que se presenta errores.

En lo que respecta a la dimensión responsabilidad se percibió que los trabajadores tienen deficiencias a la hora de rendir cuentas a sus superiores a menudo no se relacionan de forma constante a la hora de analizar los problemas laborales desde todos los ángulos evidenciando la falta de cooperación, en ocasiones el personal asignado al área tiene dificultades para realizar la totalidad de tareas propuestas incumpliendo la demanda laboral.

Sobre la dimensión capacidad de liderazgo, se observó que la persona que posee una posición de poder en la institución no siempre toma las decisiones acertadas para el equipo de tal modo no inspira al resto de colaboradores a alcanzar las metas en común, por otro lado, la asignación de tareas de los colaboradores parece no estar distribuida de manera equitativa.

Acerca de la dimensión identidad laboral se pudo observar que el colaborador no muy a menudo siente reciprocidad con los lineamientos laborales de la organización al no realizar acciones proactivas para contribuir al logro de la misión y la visión, se observó que los colaboradores no trabajan de manera consecuente para finalizar un proyecto debido a la sobrecarga laboral diaria.

De continuar con la problemática descrita en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, los trabajadores administrativos no cumplirían con los objetivos y metas trazados por la institución, generando déficit presupuestal, rotación y/o reducción de personal y desabastecimiento de materiales.

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se plantean las siguientes interrogantes:



## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 *Problema general*

¿En qué medida se relaciona la satisfacción laboral con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

### 1.2.2 *Problema específico*

**PE1:** ¿En qué medida se relaciona la remuneración con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

**PE2:** ¿En qué medida se relaciona la promoción con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

**PE3:** ¿En qué medida se relaciona la supervisión con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

**PE4:** ¿En qué medida se relacionan el compañerismo de trabajo con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

**PE5:** ¿En qué medida se relaciona el trabajo con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 *Objetivo general*

Determinar en qué medida la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023.



### ***1.3.2 Objetivos específicos***

**OE1:** Determinar en qué medida la remuneración se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023.

**OE2:** Determinar en qué medida la promoción se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023.

**OE3:** Determinar en qué medida la supervisión se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023.

**OE4:** Determinar en qué medida el compañerismo de trabajo se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023.

**OE5:** Determinar en qué medida el trabajo se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023

## **1.4 Justificación de la investigación**

### ***1.4.1 Relevancia social***

El presente estudio de investigación consiste en dar a conocer el panorama respecto a la satisfacción y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio de Abad Cusco y posteriormente será de utilidad para que dicha institución pueda desarrollar estrategias de mejora y/o implementar medidas correctivas.

### ***1.4.2 Implicancia práctica***

Desde una perspectiva práctica, el desarrollo de la presente investigación se constituye en un componente esencial para analizar y ofrecer recomendaciones relacionada con la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.



### ***1.4.3 Valor teórico***

Este estudio se basa en la exhaustiva consulta de bibliografía confiable y verídica en el ámbito de la satisfacción laboral y desempeño laboral con lo cual se obtuvieron resultados que aportaron a los conocimientos ya existentes, permitiendo hacer un análisis comparativo con la literatura existente, lo cual podrá servir como antecedente para futuras investigaciones.

### ***1.4.4 Utilidad metodológica***

La validez metodológica de este estudio se fundamenta en la elaboración de un instrumento que facilitó la recopilación de datos para la medición de las variables, pudiendo servir como base a futuras investigaciones.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### ***1.5.1 Delimitación espacial***

El área geográfica de este estudio abarcó las instalaciones de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ubicada en la Av. de la Cultura, Nro. 733, Distrito de Cusco, Provincia de Cusco, departamento de Cusco.

### ***1.5.2 Delimitación temporal***

Este estudio de investigación abordó el primer semestre del año 2023 en el que se realizó el análisis a los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

### ***1.5.3 Delimitación conceptual***

La investigación se extendió a la investigación exhaustiva de las bases teóricas que respaldan las variables de satisfacción laboral y desempeño laboral, abordando a detalle sus elementos constituyentes proporcionando definiciones precisas y analizando los fundamentos subyacentes a dichas variables.



## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

##### 2.1.1.1 Antecedente internacional N° 1:

Espaderos (2016), realizó el trabajo de investigación denominado “Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad De Santa Lucía Cotzumalguapa”. Escuintla. Universidad Rafael Landívar, con el objetivo de evaluar la posible relación entre desempeño y satisfacción laboral en el entorno de estudio, se llevó a cabo un análisis utilizando una muestra conformada por 30 individuos. Los resultados mostraron que no existe una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño laboral, siendo esta relación de baja incidencia. Sin embargo, se encontró que la satisfacción laboral tuvo un impacto positivo en la dedicación, el compromiso organizacional y el estado de ánimo en el trabajo. Además, se demostró que los colaboradores presentaron un alto nivel de desempeño laboral, evidenciado en actitudes positivas como responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo. Además, se observó que el género de los trabajadores no influyó significativamente en su capacidad para trabajar en equipo, ser productivos y estar constantemente motivados.

##### 2.1.1.2 Antecedente internacional N° 2:

Quispe y Rodríguez (2019) desarrollaron el trabajo de investigación denominado “La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño laboral de los conductores en las empresas de transporte pesado (Cadetran) La Paz”. La Paz. Universidad Mayor de San Andrés. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, un diseño no experimental y de tipo descriptivo tuvo como objetivo determinar la incidencia que tiene la satisfacción laboral sobre el desempeño laboral de los conductores pertenecientes a la empresa estudiada. En función a los resultados se llegó a la conclusión de que existe influencia entre satisfacción y desempeño laboral principalmente en la dimensión salario y bienestar personal pues más de la mitad de los trabajadores expresaron un nivel de poco satisfecho a insatisfecho en cuanto a su nivel de salario; sin embargo se encuentran satisfechos con su bienestar



personal dejando en claro la existencia de una adecuada retroalimentación en el ambiente laboral con un alto porcentaje de respuestas positivas en relación a los equipos de trabajo.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

#### **2.1.2.1 Antecedente nacional N° 1:**

Escobedo y Quiñones (2020), realizaron la investigación denominada “Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019.”. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, de enfoque cuantitativo con el objetivo principal determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones de estudio. Concluyeron que existe una conexión positiva entre la significación de la tarea y el desempeño laboral, así mismo, existe una conexión positiva entre las condiciones de empleo y el desempeño laboral, también se concluye que cuando los trabajadores son reconocidos, esto influye positivamente en su motivación y compromiso. Por último, mientras más beneficios económicos reciben, mejor es su desempeño.

#### **2.1.2.2 Antecedente nacional N° 2:**

Villalba (2020) realizó el trabajo de investigación titulado “La satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa de la agencia Coronel Mendoza, Tacna, 2019”. Tacna. Universidad Privada de Tacna, con el objetivo de determinar la relación de la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución de estudio. Los hallazgos de la investigación llevaron a la conclusión de que existe una relación positiva, aunque de naturaleza débil, entre la dimensión del trabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores. De manera similar, se evidenció una relación moderada y positiva entre la dimensión del salario y la satisfacción laboral. Por otro lado, se identificó una conexión positiva, aunque de manera débil, entre la dimensión de promoción y la satisfacción laboral, mientras que se confirmó una relación positiva y de moderada intensidad entre la dimensión de reconocimiento y la satisfacción laboral.



### **2.1.3 Antecedentes locales**

#### **2.1.3.1 Antecedente local N° 1:**

Yuto (2021), realizó el trabajo de investigación denominado “Satisfacción laboral y desempeño del profesional de obstetricia del hospital subregional. Andahuaylas – 2019”. Cusco. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Se llevó a cabo un estudio de naturaleza descriptiva y correlacional con el propósito de establecer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño profesional del personal de salud, centrándose especialmente en los profesionales de obstetricia. Los resultados indicaron una correlación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los profesionales de obstetricia. En su mayoría, el personal pertenecía al género femenino, tenía edades comprendidas entre 41 y 60 años, y se encontraba en estado civil casado. El nivel de satisfacción predominante fue bajo, seguido de un nivel medio. Además, se observó que un porcentaje considerable presentaba un desempeño laboral inadecuado, seguido de un desempeño moderado. El análisis a través de la prueba de Chi cuadrado reveló una relación significativa entre diversas dimensiones de satisfacción laboral, tales como el trabajo actual, trabajo general, oportunidad de progreso, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros y ambiente de trabajo, con el desempeño laboral de los profesionales de obstetricia.

## **2.2 Bases legales**

Ley Universitaria (09 de julio de 2014), N° 30220, Diario Oficial El Peruano

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Satisfacción laboral**

De acuerdo a los autores Colquitt, *et al.* (2017), “la satisfacción laboral refleja los pensamientos y el propio sentir del trabajador con respecto a su trabajo que resulta de la valoración del mismo o de las experiencias laborales” (p.94).

De acuerdo a Robbins (2018):



La satisfacción laboral es una actitud favorable hacia un empleo que surge a partir de valorar sus características. La valoración de cómo un empleado se siente respecto a su trabajo es, en consecuencia, el resultado de diversos elementos distintos que se entrelazan (p.79).

De acuerdo a Knicki y Fugate (2018):

La satisfacción laboral se refiere al agrado que una persona siente por su trabajo; siendo definida como la respuesta afectiva o emocional orientada a varias facetas de su trabajo, las personas pueden estar satisfechas con un aspecto de su trabajo e insatisfechas con muchos otros (p.62).

Según Luthans, *et al.* (2021) la satisfacción laboral es una sensación agradable o positiva que surge al evaluar el trabajo o la experiencia laboral propia. Se origina a partir de cómo los colaboradores perciben que su trabajo satisface lo que consideran importante. Dentro del campo del comportamiento organizacional, la satisfacción laboral es reconocida como la actitud más relevante y estudiada de los colaboradores.

Griffin y Moorhead (2013) indican que la satisfacción laboral se relaciona con la sensación de logro que las personas encuentran en su empleo. Numerosos estudios sobre este tema revelan que esta actitud está influenciada tanto por factores individuales, como las necesidades y metas personales, como por factores grupales y organizacionales, tales como las relaciones con colegas y supervisores, las condiciones de trabajo, las políticas laborales y la remuneración.

Para Scandura (2018) indica que “la satisfacción laboral es vista como una parte de las reacciones de una persona a su vida que resulta en felicidad y satisfacción con la vida” (p.179).

### **2.3.1.1 Teoría de la satisfacción laboral**

Las teorías mencionadas en la presente investigación son teoría de los dos factores de Herzberg y teoría de la necesidad McClelland's



### A. *Teoría de los dos factores de Herzberg*

La teoría de los dos factores surge cuando el renombrado psicólogo, Frederick Herzberg decidió investigar qué es lo que las personas quieren de sus trabajos, ante esto Robbins (2018) “pidió a las personas que describieran, en detalle, situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus trabajos” (p.219).

Así mismo, como menciona Hezberg citado por Robbins (2018) ”lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción ya que eliminar las características insatisfactorias de un trabajo no necesariamente hace que el trabajo sea satisfactorio” (p.220).

**Figura 1**

*Visión contrastante de satisfacción e insatisfacción*



*Nota:* Encontrado en Robbins (2018) desarrollado por Herzberg

#### a. **Factores higiénicos**

De acuerdo a Robbins (2018) “son factores, como la política y la administración de la empresa, la supervisión y el salario, que, cuando son adecuados en un trabajo, las personas no estarán insatisfechas” (p.220).

Chiavenato (2019) menciona que “la terminología resalta su naturaleza preventiva y profiláctica, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio” (p.45).



#### **b. Factores motivacionales**

Para Chiavenato (2019) “se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales” (p.46).

#### **B. Teoría de la necesidad McClelland's**

McClelland citado por Atalaya (1999) descubrió que todas las personas tienen tres necesidades en cierto grado, no obstante, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder.

Robbins (2018) indica que la teoría de McClelland's establece las siguientes necesidades: el logro, que es el impulso por sobresalir; el poder y la afiliación, determinado por el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas.

#### **2.3.1.2 Facetas de la satisfacción laboral**

De acuerdo a Colquitt, et al. (2017) “la satisfacción se evalúa de acuerdo a facetas específicas del trabajo. Después de todo, un trabajo no es una sola cosa, es una colección de tareas, relaciones y recompensas” (p.95). es por eso que en la presente investigación usamos facetas porque vimos que lo que más se asemeja con los problemas de nuestra población las cuales son:

#### **A. Remuneración**

De acuerdo a Robbins (2018):

La relación entre la remuneración y la satisfacción laboral, así como la felicidad general, es evidente para muchas personas; no obstante, una vez que se alcanza un nivel de vida cómodo, el impacto puede disminuir, ya que lo que nos motiva no siempre coincide con lo que nos brinda felicidad. (p.54)

Según la definición de Luthans *et al.* (2021) se entiende por remuneración el importe recibido y cómo se percibe en relación con otros empleados de la



empresa. Los colaboradores suelen interpretar el pago como una forma de evaluar cómo la dirección valora su contribución a la organización.

Colquitt, *et al.* (2017) definen la remuneración como:

La percepción de los colaboradores respecto a su remuneración si es adecuada, segura y satisface sus gustos. Para determinar su remuneración deseada, los colaboradores suelen comparar sus deberes con el salario de colegas que realicen similares labores. Como resultado, incluso los no millonarios pueden estar bastante satisfechos con su salario (p.96).

Para medir la remuneración, Chiavenato (2009) menciona tres componentes:

**a. Remuneración básica**

Chiavenato (2009) indica que la remuneración básica consiste en el pago regular que recibe el trabajador mediante un sueldo mensual o salario, a cambio de ofrecer su fuerza laboral.

- **En relación con los demás puestos de la propia organización:** Realizando una comparación entre trabajadores que desempeñan similares funciones y tienen el mismo nivel de capacitación
- **En relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo:** Se refiere a la percepción de un colaborador sobre cómo su salario y beneficios se comparan con los trabajadores que realizan trabajos similares en otras organizaciones.
- **En relación con el puesto que ocupa:** Hace referencia a cómo un colaborador evalúa su salario y beneficios en relación con las responsabilidades, el nivel de habilidad y la importancia del puesto que desempeña. Si un empleado siente que su compensación es adecuada y proporcionada a la importancia y el nivel de su puesto, es más probable que experimente satisfacción con su remuneración.



### **b. Incentivos**

De acuerdo a Chiavenato (2009) hace mención que son “Sistemas elaborados con el fin de reconocer a los empleados que destacan en su desempeño. Las recompensas se entregan de diversas maneras, ya sea mediante bonificaciones o participación en los logros, como reconocimiento por los resultados obtenidos.” (p.284).

### **c. Prestaciones**

Chiavenato (2009) menciona que:

Se trata de gratificaciones y beneficios específicos que las organizaciones proporcionan, ya sea a todos sus empleados o a un segmento específico, en forma de compensación adicional a sus salarios. Estos constituyen un conjunto de prestaciones y servicios que se integran de manera inherente en la remuneración total del personal. (p.345).

- **En razón de su obligatoriedad legal:** vacaciones, aguinaldo, permiso por maternidad, jubilación, seguro de salud.
- **En razón de sus objetivos:** áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, actividades deportivas y comunitarias.

## **B. Promoción**

Para Colquitt, *et al.* (2017) definen la promoción como:

Los sentimientos de los colaboradores sobre las políticas de promoción de la empresa (promociones frecuentes, justas y basadas en la capacidad). Muchos colaboradores valoran las promociones porque brindan oportunidades para un mayor crecimiento personal, un mejor salario y más prestigio (p.96).

### **a. Promociones frecuentes**

Para Colquitt, *et al.* (2017) “Frecuencia en la que una institución realiza convocatorias para que sus colaboradores puedan ascender o ser promovidos de puesto” (p.96).



Se debe establecer cuotas anuales de ascensos por cada nivel y grupo ocupacional, tomando en consideración las plazas vacantes existentes en cada nivel, el número de servidores y la disponibilidad presupuestaria de cada entidad.

**b. Promociones basadas en la habilidad**

De acuerdo al Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa (2014), existen dos tipos de ascenso estipulados en la carrera administrativa:

- **Cambio de grupo ocupacional:** Este tipo de ascenso está reservado, exclusivamente, para los servidores que alcanzan el mayor nivel dentro del grupo ocupacional al que pertenecen. Se respeta el principio del nivel alcanzado y la especialidad adquirida y procede a petición expresa del servidor público mediante un concurso de méritos.
- **Promoción vertical dentro del mismo grupo ocupacional:** Consiste en el ascenso al nivel inmediato superior dentro del mismo grupo ocupacional. Este tipo de promoción toma en consideración los siguientes aspectos:
  - La formación general y el nivel de capacitación requerida
  - Tiempo mínimo de permanencia
  - Estudios de formación general
  - Méritos individuales
  - Solvencia moral y contracción al trabajo.

**C. Supervisión**

De acuerdo a Colquitt, *et al.* (2017) indican que:

La supervisión refleja los sentimientos de los colaboradores sobre su jefe, ante ello suelen hacerse dos preguntas, si los pueden ayudar a lograr sus metas, recursos necesarios y los protegen de distracciones innecesarias y la segunda, si son agradables, que depende de si los supervisores tienen adecuadas personalidades, así como valores y creencias similares a las suyas. (p.97)



Para Luthans, *et al.* (2021) “la supervisión son las habilidades del supervisor para brindar asistencia técnica y apoyo conductual; hay dos dimensiones del estilo de supervisión que afectan la satisfacción laboral” (p.120).

**a. Enfoque en el colaborador**

Que se mide por el grado en que un supervisor se interesa personalmente y se preocupa por el colaborador. Por lo general, se manifiesta en formas tales como:

- Verificar la calidad del trabajo
- Brindar asesoramiento y asistencia al individuo
- Comunicarse con el asociado tanto a nivel personal como oficial.

**b. Participación o influencia**

De acuerdo a Luthans, *et al.* (2021) “un clima participativo creado por el supervisor parece tener un efecto más sustancial en la satisfacción de los trabajadores que la participación en una decisión específica” (p.120).

**D. *Compañerismo de trabajo***

Para Colquitt, *et al.* (2017) “se refiere a los sentimientos de los colaboradores sobre sus compañeros de trabajo, los colaboradores tienden a preguntarse si les agrada estar cerca a sus compañeros de trabajo y si estos pueden ayudarles con la realización de su labor” (p.97).

**a. Apoyo**

La mayoría de nosotros dependemos, hasta cierto punto, de nuestros compañeros de trabajo cuando realizamos tareas laborales, por ello es importante que los compañeros

de trabajo sean serviciales, inteligentes y responsables.

**b. Comportamiento de los compañeros de trabajo**

Pasamos tanto tiempo con compañeros de trabajo como con miembros de nuestra propia familia. Los compañeros de trabajo que son agradables y divertidos pueden hacer que la semana laboral transcurra mucho más rápido, mientras que los



compañeros de trabajo que son irrespetuosos y molestos pueden hacer que incluso un día parezca una eternidad.

### ***E. Trabajo***

De acuerdo a Colquitt, *et al.* (2017) “refleja los sentimientos de los colaboradores sobre sus tareas de trabajo reales, incluso si esas tareas son desafiantes, interesantes, respetadas y hacen uso de habilidades clave en lugar de ser aburridas, repetitivas e incómodas”.

Ante esto se plantean tres estados psicológicos que hacen que el trabajo sea satisfactorio:

#### **a. La variedad de habilidades**

Para Colquitt, *et al.* (2017) “Se refiere a la medida en que el trabajo requiere que el colaborador aproveche una serie de habilidades y capacidades diferentes, así como una variedad de conocimientos”.

#### **b. La identidad de la tarea**

Colquitt, *et al.* (2017) indica que “se refiere a si el trabajo tiene un comienzo y un final identificables. ¿Qué tan completo es un módulo de trabajo que realiza el colaborador?”.

#### **c. El significado de la tarea**

Colquitt, *et al.* (2017) afirma que “implica la importancia de la tarea. Implica tanto significado interno, ¿cuán importante es la tarea para la organización? y la importancia externa, ¿qué tan orgullosos están los colaboradores de decirles a sus familiares, amigos y vecinos qué hacen y dónde trabajan?”.

#### **d. La autonomía**

De acuerdo a Colquitt, *et al.* (2017) “se refiere a la independencia laboral. ¿Cuánta libertad y control tienen los colaboradores, por ejemplo, para programar su propio trabajo, tomar decisiones o determinar los medios para lograr los objetivos?”



#### **e. La retroalimentación**

Para Colquitt, *et al.* (2017) “se refiere a información objetiva sobre el progreso y el desempeño y puede provenir del trabajo mismo o de los supervisores o de un sistema de información con el fin de garantizar la mejora continua”.

Chiavenato (2019) afirma que “la retroalimentación exige que cada uno realmente escuche y se abra respecto a la información y sugerencias que comparta con los demás. Esto significa que todos sean flexibles y respondan para que haya una atmósfera de honestidad, transparencia y responsabilidad” (p.207).

#### **2.3.1.3 Medición de la satisfacción laboral**

La evaluación de la satisfacción de un colaborador con el trabajo, según Robbins y Timothy (2018) es una suma de varios elementos:

Un empleo va más allá de tareas como organizar documentos, codificar programas, atender a clientes o manejar un vehículo. Los trabajos involucran la interacción con colegas y superiores, la adherencia a reglas y políticas organizativas, la comprensión de la estructura de poder, la satisfacción de estándares de desempeño, la adaptación a condiciones laborales menos que ideales, y la incorporación de nuevas tecnologías, entre otros aspectos. (p.51)

#### **A. Enfoques de medición**

Para Robbins y Timothy (2018) Plantean dos enfoques:

- La calificación global única implica responder a una pregunta única, como "En términos generales, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?" Los encuestados asignan un número del 1 al 5 en una escala que va desde "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho".
- Por otro lado, el segundo método, que es la suma de las facetas del trabajo, en las que se identifica elementos clave en el trabajo, como el tipo de tarea, las habilidades requeridas, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso, la cultura organizacional y las relaciones con los compañeros. Los encuestados califican estos elementos en una escala



estandarizada, y los investigadores suman las calificaciones para generar un puntaje general de satisfacción laboral.

#### **2.3.1.4 Causas de la satisfacción laboral**

Robbins y Timothy (2018) indican que las principales causas de la satisfacción laboral son: condiciones de trabajo, personalidad, remuneración y responsabilidad.

##### **A. *Condiciones de trabajo***

Respecto a las condiciones de trabajo, Robbins y Timothy (2018) mencionan que:

- Los trabajos que brindan capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los colaboradores.
- La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los compañeros de trabajo fuera del lugar de trabajo también están fuertemente relacionados con la satisfacción laboral
- Incluso después de tener en cuenta las características del propio trabajo, los gerentes también juegan un papel importante en la satisfacción laboral de los colaboradores. (p.54)

##### **B. *Personalidad***

Robbins (2018) indica que “las personas que creen en su valor interno y competencia básica están más satisfechas con sus trabajos, además las autoevaluaciones positivas influyen en la satisfacción laboral” (p.54).

##### **C. *Remuneración***

Para Robbins (2018):

La conexión entre la remuneración y la satisfacción laboral, así como la felicidad en general, es evidente para muchas personas. Sin embargo, este impacto puede disminuir una vez que una persona alcanza un nivel de vida considerado cómodo; lo que nos impulsa no siempre coincide con aquello que nos proporciona felicidad. (p.54)



**D. *Responsabilidad social corporativa***

Las acciones autorreguladas de una organización para beneficiar a la sociedad o al medio ambiente más allá de lo requerido por la ley.

La relación entre la responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral es particularmente fuerte para los millennials:

Según Susan Cooney, mencionada en Robbins y Timothy (2018), la próxima generación de colaboradores está buscando empresas que se centren en el resultado final triple: Las personas, el planeta y los ingresos

**2.3.1.5 Modelos de satisfacción laboral**

De acuerdo a Kinicki (2021) indica que los modelos de satisfacción laboral son: cumplimiento de necesidades, expectativas cumplidas, logro de valores, equidad y componentes de disposición genética.

**A. *Cumplimiento de necesidades***

De acuerdo a Kinicki (2021) “la satisfacción está determinada por la medida en que las características de un trabajo permiten que un individuo satisfaga sus necesidades como deficiencias fisiológicas o psicológicas que provocan conductas”.

**B. *Expectativas cumplidas***

La investigación realizada por Kinicki (2021) brinda un sólido respaldo a la idea de que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con las expectativas cumplidas en el trabajo. Las expectativas cumplidas se refieren a la disparidad entre lo que una persona espera recibir del empleo, como un salario competitivo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente obtiene. Cuando las expectativas son superadas por lo recibido, el individuo experimentará satisfacción en su trabajo. Esta relación entre expectativas cumplidas y satisfacción laboral es destacada por Kinicki en su investigación.

**C. *Logro de valores***

Resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores importantes de un individuo. De acuerdo a Kinicki (2021) “los gerentes



pueden mejorar la satisfacción de los colaboradores proporcionando asignaciones de trabajo y recompensas que refuercen los valores de los colaboradores” (p.61).

#### ***D. Equidad***

La teoría de la equidad según Kinicki (2021) denota que “la satisfacción se basa en cuán justamente se trata a un individuo en el trabajo” (p.61).

#### ***E. Componentes de disposición/genéticos***

Se encontró que los factores genéticos predicen significativamente la satisfacción con la vida, el bienestar y la satisfacción laboral en general. Kinicki (2021) “los investigadores estiman que el 30 por ciento de la satisfacción laboral de una persona está asociada con componentes genéticos y de disposición” (p.62).

### ***2.3.2 Desempeño laboral***

Para Chiavenato (2007) “comprende el cumplimiento del colaborador conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones” (p.236).

De acuerdo a Jara, *et al.* (2018) “La dedicación que un colaborador muestra al desempeñar sus funciones dentro de la organización está dirigida hacia el éxito de la misma. Este compromiso implica actuar con responsabilidad y cumplir con las expectativas y responsabilidades establecidas en su rol dentro de la empresa, todo ello con el propósito de obtener beneficios tanto para el empleado como para la organización en su conjunto.” (p.743).

En cuanto a las consecuencias de la investigación Rodríguez y Lechuga (2019) indican que el desempeño laboral es una variable que se encuentra en función de los resultados obtenidos en la realización de las funciones inherentes al cargo. De esta manera, es posible decir que es importante estudiar el desempeño en el ámbito laboral, para lo cual es necesario que este se evalúe de manera objetiva y precisa.

#### ***2.3.2.1 Factores del desempeño laboral***

Chiavenato (2007), coincide en algunos de sus planteamientos con otros autores al exponer la existencia de factores a través de los cuales se mide el desempeño laboral, es por eso que en la presente investigación utilizamos factores



ya que era la forma que se adecuaba más al medir desempeño de nuestra población los cuales son:

**A. *Conocimiento del trabajo***

Para Chiavenato (2007) se refiere a:

El proceso de gestión del conocimiento implica la creación, identificación, integración, recuperación, compartición y utilización activa del conocimiento dentro de la empresa. Su objetivo fundamental es establecer y organizar flujos de información tanto dentro como entre los diferentes niveles jerárquicos, con el fin de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento de manera efectiva dentro de la organización. (p.104)

En cuanto al conocimiento del trabajo, Robbins et al. (2009) indican que “ser competente está orientado a la capacidad de ejecución en lo que respecta al conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras”.

Para Rodriguez y Lechuga (2019):

El conocimiento del trabajo como un factor en el desempeño laboral, y denotan, así como su manejo derivará en una actuación específica del personal, por cuanto le adjudica el manejo de las actividades encomendadas en la organización con las competencias necesarias en el ámbito teórico (p.84).

**a. *Procedimientos***

Para Chiavenato (2019):

Son guías de acción predeterminados que se definen en base a las políticas para dirigir acciones tomando en cuenta los objetivos que orientan al logro de tareas en la organización. (p.104)

Chiavenato (2019) indica que “son aquellos que garantizan el completo uso de los recursos que se disponen aportando eficiencia en las operaciones. Tiene orientación hacia tecnología demandada para realizar la tarea” (p.23).



Para Chiavenato (2018) “es el modo mediante el cual se deben ejecutar los programas, a través de planes que describen de manera cronológica las labores específicas requeridas para llevar a cabo determinadas labores” (p.108).

**b. Técnicas**

Para Chiavenato (2018) “implican la utilización de conocimientos y la aplicación de técnicas asociadas con el trabajo y su ejecución” (p.2).

Chiavenato (2019) indica que “La técnica de comparación de factores usa el principio de clasificación para evaluar y comparar puestos laborales considerando factores como habilidades mentales y físicas, condiciones y responsabilidades laborales..” (p.250).

**c. Competencias humanas**

De acuerdo a (2019) “las competencias humanas abarcan la aptitud para liderar, comunicar, motivar, coordinar y resolver conflictos a nivel individual o grupal, englobando capacidades como la comunicación, motivación y liderazgo.” (p.17).

**d. Información**

Chiavenato (2007) menciona que “En términos de la teoría de decisiones, se puede afirmar que una organización se configura como una serie organizada de redes de información que conectan las fuentes de datos con las demandas de información de cada fase del proceso decisional.” (p.450).

**e. Diseminación de información**

De acuerdo a Chiavenato (2018) “todos los planes, metas y objetivos deben ser de conocimiento común dentro de la organización. La participación colectiva en las decisiones implica una acción colectiva en busca de los resultados” (p.364).

**B. Productividad**

En cuanto a las consecuencias de la investigación de Rodríguez y Lechuga (2019) indican que “los responsables de las empresas tendrían que empezar por usar la calidad laboral como un factor productivo” (p.85).



Chiavenato (2019) menciona que “señala la cantidad de trabajo que el colaborador es capaz de hacer en un tiempo determinando determina el nivel de compromiso y las capacidades de administración del tiempo” (p.207).

#### **a. Calidad**

Para Chiavenato (2019) la “producción libre de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones”.

De acuerdo a Chiavenato (2019):

Las disparidades surgen según el nivel de jerarquía, el sector de actividad, la tecnología utilizada y la naturaleza específica de la tarea u obligación. La gestión de la calidad abarca desde la fase inicial de selección de personal hasta el seguimiento continuo del rendimiento diario. (p.105)

Según Chiavenato (2019) “Para asegurar la calidad dentro de la organización, cada individuo en la cadena de calidad, es decir, todos los ocupantes de puestos, deben evaluar cada interfaz” (p.184).

La calidad tiene tres interfaces, la primera es carga vertical que consiste en una integración vertical que amplía el rol laboral con tareas avanzadas y administrativas, proporcionando mayor autoridad y responsabilidad para la planificación y supervisión del trabajo; la segunda es la apertura de canales de realimentación y la tercera es la creación de grupos autónomos.

#### **b. Cantidad**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “se determina según el rendimiento del empleado, considerando aspectos como trabajo colaborativo, adaptabilidad, innovación, entre otros. Se estima que el valor de cada factor corresponde a un salario.”

Para Chiavenato (2019) “la cantidad óptima de tareas atendidas varía según la capacitación, el nivel y la índole de los colaboradores, además de la complejidad del trabajo” (p.73).



### ***C. Responsabilidad***

Para Chiavenato (2018) menciona que es “obligación de una persona de rendir cuentas a su superior” (p.63)

En cuanto a las consecuencias de la investigación Chiavenato (2007) afirma que la responsabilidad se consolida cuando en un colectivo los trabajadores y los dirigentes se relacionan de forma constante, analizan los problemas desde todos los ángulos con el propósito de concebir el proceso de trabajo como algo social, así como personal, a fin de fomentar la responsabilidad por las acciones en la empresa.

Por otro lado, Rodríguez y Lechuga (2019) indican que una persona caracterizada por su responsabilidad es aquella que tiene la virtud no solo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan estas decisiones y de responder por ellas ante quien corresponda en cada momento.

#### **a. Capacidad de cubrir la demanda**

Para Chiavenato (2019) “Conforme a determinados indicadores proporcionados por el jefe o la organización, evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia.” (p.210).

#### **b. Cooperación**

Chiavenato (2019) afirma que “La toma de decisiones y el control de las actividades deben ser compartidos por la organización.” (p.305)

Según Chiavenato (2019) “Solo existe una organización cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta para alcanzar un objetivo común; la cooperación es esencial para este propósito.” (p.6)

### ***D. Capacidad de liderazgo***

Chiavenato (2007) indica que:

En función que desempeña una persona que sobresale del resto y es capaz de tomar decisiones idóneas para el grupo, equipo u organización que



preceda, de modo tal que sea capaz de inspirar al resto de los participantes a alcanzar una meta común.

Para Chiavenato (2007):

Posee autenticidad, el líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro de la energía interior de otros seres humanos que se han propuesto para lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven (p.406).

**a. Relación líder colaborador**

Chiavenato (2019) menciona que “el líder proporciona a los colaboradores todo lo necesario para que puedan trabajar con libertad y autonomía, además de entrenarlos, guiarlos y ayudarles a tomar las decisiones correctas.” (p.188).

**b. Asignación de tareas**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “es toda actividad ejecutada por una persona en su trabajo dentro de la organización, y constituye la unidad más pequeña posible dentro de la división del trabajo” (p.189).

**c. Posición de poder**

Para Chiavenato (2019) “el gerente asigna y descentraliza la autoridad entre los colaboradores, permitiéndoles autonomía en sus decisiones, acciones y gestión de recursos.” (p.188).

***E. Identidad laboral***

Según (Robbins y Judge, 2009) “Las metas o necesidades de la organización se alinean con la congruencia de las necesidades u objetivos individuales.” (p.34).

En cuanto a las consecuencias de la investigación Chiavenato (2007) sostiene que la identidad laboral se expresa en la medida en que el trabajador siente reciprocidad con los lineamientos laborales de la organización y se orienta a lograr la misión y la visión al identificarse con estas. Dicha identidad lo impulsa a realizar una labor ajustada a los propósitos establecidos y a alcanzar metas de excelencia



**a. Colaboración**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “Los conjuntos de herramientas forman el cimiento de las entidades adaptables, y la productividad individual se encuentra cada vez más conectada a la destreza interpersonal en términos de comunicación y cooperación.” (p.346).

**b. Las decisiones de colaboración**

Chiavenato (2019) afirma que “El grupo debe eludir protocolos y trámites formales. La implicación debe ser lograda a través del diálogo abierto y la obtención de consenso de manera espontánea entre los integrantes. Nada debe ser impuesto a los individuos.” (p.187)

**c. Proactividad**

Según Chiavenato (2019) la proactividad es “la capacidad de respuesta, los requisitos para las nuevas modalidades de negocio y servicios prometen un capital de trabajo creativo, innovador y de cambio” (p.190).

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) “las personas proactivas identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. Crean modificaciones positivas en su entorno, sin importar las restricciones u obstáculos, incluso a pesar de éstos” (p.115).

**d. Perseverancia**

Según Chiavenato (2018) “la perseverancia y la constancia son fundamentales para la definición de propósitos y objetivos debe hacerse a través de la planeación participativa, integrada y basada en datos correctos para obtener compromiso, confianza y convergencia de acciones en la organización” (p.364).

De acuerdo a Robbins y Judge (2013) “se asocia con el liderazgo transformacional inspira y da energía a otros con su visión acerca del potencial de una innovación y gracias a una fuerte convicción personal en su misión.” (p.593).

Ivansevich, et al. (2006) menciona que “trabajar con ahínco y disfrutar la consecución y finalización de los proyectos” (p.91).



### **2.3.2.2 Evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2019) “La valoración del rendimiento implica una evaluación sistemática del desempeño laboral de una persona en su puesto y de su capacidad para desarrollarse.” (p.210).

También Chiavenato (2019) indica que “La carga de la evaluación del rendimiento puede recaer en el superior jerárquico, en el propio individuo, en una evaluación conjunta entre el individuo y su superior, en el equipo de trabajo, en el departamento encargado de recursos humanos, o en una comisión designada para la evaluación del desempeño.” (p.211).

#### ***A. El jefe***

Chiavenato (2019) indica que en la mayoría de las organizaciones, el líder de línea se encarga de la responsabilidad del rendimiento de los miembros de su equipo y de su evaluación. No obstante, en algunas organizaciones, existe un departamento dedicado a la gestión de recursos humanos que también desempeña un papel relevante en este proceso.

#### ***B. La propia persona***

De acuerdo a Chiavenato (2019) cada trabajador evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporciona el jefe o la organización

#### ***C. El individuo y el jefe***

La evaluación del desempeño se basa en la Administración Por Objetivos (APO), con énfasis en la formulación consensuada de objetivos, el compromiso personal, la negociación de recursos con el jefe, el desempeño como estrategia individual, la medición constante de resultados cuantitativos, y la retroalimentación continua mediante una evaluación conjunta que destaca la importancia de la comunicación.

#### ***D. El equipo de trabajo***

El equipo evalúa el desempeño de sus miembros y puede establecer sus metas y objetivos.



***E. El área de recursos humanos***

El área de recursos humanos suele trabajar con lo genérico y no con lo particular ya que cada jefe proporciona información acerca del desempeño de los trabajadores y estos se procesan para generar informes

***F. La comisión de evaluación***

Se refiere a una evaluación conjunta realizada por individuos de distintas áreas o departamentos, que cuenta con miembros permanentes. (representante de la organización) y transitorios (jefe y/o superior de cada evaluado).

***G. Evaluación de 360°***

La Evaluación de 360° abarca la totalidad del entorno que rodea a cada individuo, incluyendo factores externos y contextualizando de manera integral su desempeño.

**2.3.2.3 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

Para Chiavenato (2019) “La evaluación del desempeño se configura como un medio, un método y una herramienta, pero no constituye un objetivo en sí misma.” (p.215). Sin embargo, estos métodos varían de acuerdo al sistema de evaluación que construye cada organización. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

***A. Método de escalas gráficas.***

Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados que se definen mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Chiavenato (2019) menciona que “la calidad de esta descripción influye directamente en la precisión del factor evaluativo, siendo crucial para abarcar desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.” (p.215).



**Figura 2**

*Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas y puntos*

Factores de evaluación	Calificación					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Factor 1 de evaluación	Inadecuado	Apenas aceptable	Satisfactorio pero sin nada en especial	Bueno	Realmente sobresaliente	
Factor 2 de evaluación	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
	Descuidado	A veces descuidado	Regular	Cuidado	Excepcionalmente cuidado	

*Nota:* Chiavenato (2019)

**a. Escalas gráficas continuas**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “se trata de escalas en las que solo se establecen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se posiciona en algún punto intermedio de la línea que los conecta.”

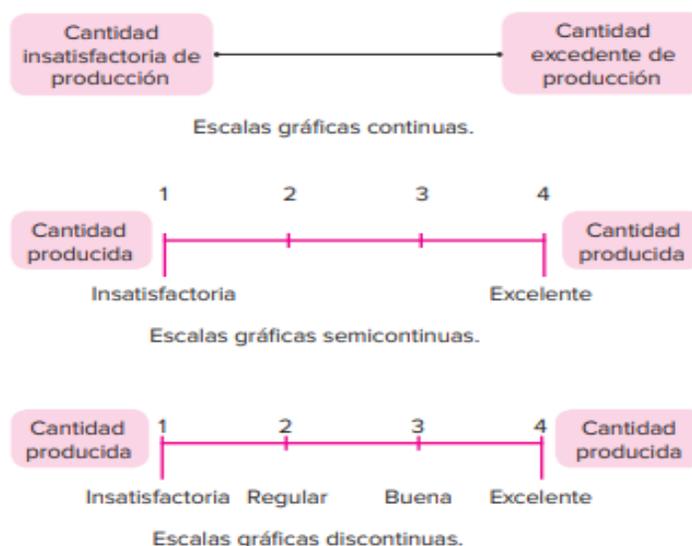
**b. Escalas gráficas semicontinuas**

De acuerdo a Chiavenato (2019) El procedimiento es similar al de las escalas continuas, con la particularidad de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incorporan puntos intermedios definidos para simplificar la evaluación.

**c. Escalas gráficas discontinuas**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “son escalas donde las marcas ya están predefinidas y descritas, y el evaluador debe seleccionar una para evaluar el desempeño”

**Figura 3**  
*Escalas gráficas continuas, semicontinuas y discontinuas*



Nota: Chiavenato (2019)

### **B. Método de elección forzada**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “tuvo su origen durante la Segunda Guerra Mundial y fue diseñado para seleccionar a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos.”

**Figura 4**  
*Método por elección forzada*

Criterio	Num.	+	-
Criterio 1	01		
Criterio ...	...		

Nota: Elaboración propia en base a Chiavenato (2019)

### **C. Método de investigación de campo**

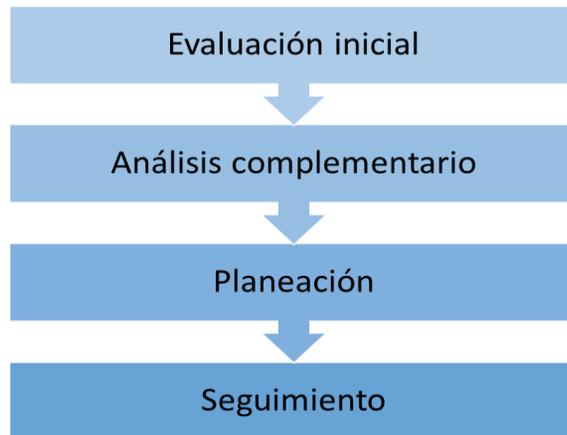
Para Chiavenato (2019)

El método de evaluación propuesto implica entrevistas conducidas por un especialista con supervisores. Comienza con una Evaluación Inicial que clasifica el desempeño en opciones como más que satisfactorio (+),



satisfactorio (□) y menos que satisfactorio (-). Luego sigue un Análisis Complementario, profundizando en las preguntas. La última fase es la Planeación, que implica proporcionar asesoramiento, readaptación o capacitación al empleado según sea necesario.

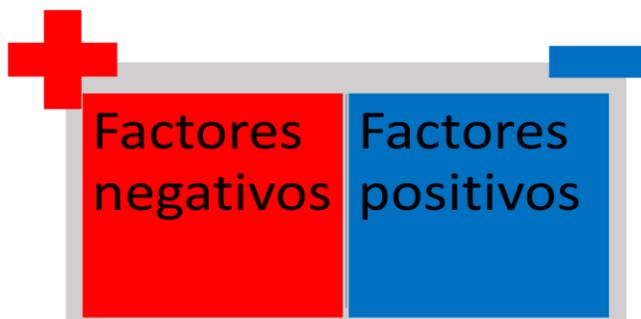
**Figura 5**  
*Método de investigación de campo*



*Nota:* Elaboración propia en base Chiavenato (2019)

#### ***D. Método de incidentes críticos.***

**Figura 6**  
*Método de incidentes críticos*



*Nota:* Elaboración propia en base a Chiavenato (2019)



**E. Método de comparación por pares**

**Figura 7**  
*Método de comparación por pares*

Comparación de los empleados en cuanto a productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Nota: Chiavenato (2019)

**F. Método de frases descriptivas**

**Figura 8**  
*Método de frases descriptivas*

Núm.	Factores de evaluación de desempeño	Si (+)	No (-)
01			
...			

Nota: Elaboración propia en base a Chiavenato (2019)

**2.4 Marco conceptual**

- **Autonomía:** La Real Academia Española (2001) define autonomía como la “facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros”.
- **Apoyo organizacional percibido:** para Robbins y Judge (2009) “el apoyo organizacional percibido es el grado en que los colaboradores creen que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.”.
- **Clima organizacional:** Chiavenato (2007) es el “está estrechamente relacionado con el nivel de motivación de sus participantes” (p.49).



- Colaboración: para Rodriguez y Lechuga (2019) “la actitud de colaboración se profundiza cuando en el entorno aparecen condiciones que garanticen al trabajador su estabilidad tanto laboral como física y emocional, lo que les genera la oportunidad de ser creativos e innovadores y, como consecuencia, se evidencia la acción de colaborar”.
- Compromiso organizacional: De acuerdo a Colquitt, *et al.* (2017) “se caracteriza por el anhelo de un trabajador de mantenerse como integrante de la organización” (p.42).
- Comunicación: Para Chiavenato (2007) “es el procedimiento mediante el cual se lleva a cabo la transmisión de información y significados de un individuo a otro” (p.59).
- Evaluación de desempeño: Para Robbins y Judge (2009) es un “proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan”.
- Gestión de sueldos y salarios: Chiavenato (2019) indica que es un “conjunto de reglas y procesos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (p.245).
- Gestión del talento humano: para Chiavenato (2007) “hace alusión al compendio de directrices y métodos esenciales para gestionar puestos de dirección vinculados con individuos o recursos”.
- Igualdad de oportunidades: La Ley N°20257 (2021) afirma que “sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole”.
- Motivación: De acuerdo a Chiavenato (2007) “se refiere a todo aquello que motiva a una persona a comportarse de cierta manera o que al menos genera una inclinación específica hacia un determinado comportamiento” (p.47).
- Participación en el trabajo: Robbin (2018) indica que “es el grado en que las personas se identifican psicológicamente con sus trabajos y consideran que sus niveles de desempeño percibidos son importantes para su autoestima.”.
- Políticas: “Las políticas definen el conjunto de valores éticos de la organización, a través de los cuales rige sus relaciones con los colaboradores, accionistas, consumidores, proveedores, entre otros”



- Remuneración: De acuerdo a Chiavenato (2019) “la remuneración hace referencia a la gestión de sueldos y salarios” (p.241)

## 2.5 Formulación de hipótesis

### 2.5.1 *Hipótesis general*

Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023

### 2.5.2 *Hipótesis específicas*

**HE1:** Existe relación entre la remuneración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**HE2:** Existe relación entre la promoción y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**HE3:** Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**HE4:** Existe relación entre el compañerismo de trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**HE5** Existe relación entre el trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

## 2.6 Variables de estudio

### 2.6.1 *Variables*

Variable 1 - Satisfacción laboral

Variable 2 - Desempeño Laboral



## 2.6.2 Conceptualización de las variables

**Tabla 1**

Conceptualización de las variables

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
<p><b>VARIABLE 1</b> <b>Satisfacción laboral</b></p> <p>Cuando las personas hablan de las actitudes de los colaboradores, por lo general se refieren a la satisfacción laboral, un sentimiento positivo acerca de un trabajo que resulta de una evaluación de sus características. (Colquitt, et. al, 2017)</p>	<p>Para (Colquitt, et. al, 2017, pág. 94) la satisfacción laboral es “Un estado emocional placentero que resulta de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales. En otras palabras, representa cómo te sientes con respecto a tu trabajo y lo que piensas sobre él.” Y las personas la evalúan de acuerdo con facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Promoción</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Compañerismo de trabajo</li> <li>• Trabajo</li> </ul>	<p><b>Remuneración</b></p> <p>Se refiere a los sentimientos de los colaboradores acerca de su salario, incluido si es tanto como se merecen, seguro y adecuado tanto para gastos normales como para artículos de lujo. De manera similar a las otras facetas, la satisfacción salarial se basa en una comparación de la paga que los colaboradores quieren y la paga que reciben. (Colquitt, et. al, 2017, pág. 95)</p>
		<p><b>Promoción</b></p> <p>Se refiere a los sentimientos de los colaboradores sobre las políticas de promoción de la empresa y su ejecución, incluido si las promociones son frecuentes, justas y basadas en la capacidad. Muchos colaboradores valoran las promociones porque brindan oportunidades para un mayor crecimiento personal, un mejor salario y más prestigio. (Colquitt, et. al, pág. 95)</p>
		<p><b>Supervisión</b></p> <p>Refleja los sentimientos de los colaboradores sobre su jefe, incluido si el jefe es competente, educado y un buen comunicador (Colquitt, et. al, pág. 95)</p>
		<p><b>Compañerismo de trabajo</b></p> <p>Se refiere a los sentimientos de los colaboradores sobre sus compañeros de trabajo, incluido</p>



si los compañeros de trabajo son inteligentes, responsables, serviciales, divertidos e interesantes en lugar de perezosos, chismosos, desagradables y aburridos. (Colquitt, et. al, pág. 95)

**Trabajo**

Refleja los sentimientos de los colaboradores sobre sus tareas de trabajo reales, incluso si esas tareas son desafiantes, interesantes, respetadas y hacen uso de habilidades clave en lugar de ser aburridas, repetitivas e incómodas. Ante esto se plantean tres estados psicológicos que hacen que el trabajo sea satisfactorio: sentido del trabajo (variedad, identidad y significado), responsabilidad por los resultados (autonomía) y conocimiento de los resultados (Retroalimentación) (Colquitt, et. al, 2017)

**VARIABLE 2  
Desempeño  
laboral**

Comprende el cumplimiento del colaborador conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones (Chiavenato, Administración de recursos humanos.

(Chiavenato, 2007), coincide en algunos de sus planteamientos con otros autores al exponer la existencia de factores a través de los cuales se mide el desempeño laboral los cuales son:

- Conocimiento del trabajo
- Productividad
- Responsabilidad
- Capacidad de liderazgo

**Conocimiento del trabajo**

Se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización (Chiavenato, 2007).

**Productividad**

La cantidad de trabajo que el colaborador es capaz de realizar en un tiempo determinando el nivel de compromiso y las capacidades de administración del tiempo, las empresas tendrían que empezar



---

El capital humano en las organizaciones, 2007).

- Identidad laboral

por usar la calidad laboral como un factor productivo (Chiavenato, 2007).

---

### **Responsabilidad**

Se consolida cuando en un colectivo los trabajadores y los dirigentes se relacionan de forma constante, analizan los problemas desde todos los ángulos con el propósito de concebir el proceso de trabajo como algo social, así como personal, a fin de fomentar la responsabilidad por las acciones en la empresa (Chiavenato, 2007).

---

### **Capacidad de liderazgo**

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, de modo tal que inspira al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (Chiavenato, 2007).

---

### **Identidad laboral**

Se expresa en la medida en que el trabajador siente reciprocidad con los lineamientos laborales de la organización y se orienta a lograr la misión y la visión al identificarse con estas. Dicha identidad lo impulsa a realizar una labor ajustada a los propósitos establecidos y a alcanzar metas de excelencia (Chiavenato, 2007).

---



### 2.6.3 Operacionalización de las variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable 1</b> satisfacción laboral	<b>Remuneración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneración básica</li><li>• Incentivos</li><li>• Prestaciones</li></ul>
	<b>Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promociones frecuentes</li><li>• Promociones basadas en la capacidad.</li></ul>
	<b>Supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque en el colaborador</li><li>• Participación o influencia</li></ul>
	<b>Compañerismo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo</li><li>• Comportamiento de los compañeros de trabajo</li></ul>
	<b>Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Variedad</li><li>• Identidad</li><li>• Significado</li><li>• Autonomía</li><li>• Retroalimentación</li></ul>
<b>Variable 2</b> Desempeño laboral	<b>Conocimiento del trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos</li><li>• Técnicas</li><li>• Competencia humana</li><li>• Información</li></ul>
	<b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad</li><li>• Calidad</li></ul>
	<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de cubrir la demanda y el resultado final</li><li>• Cooperación</li></ul>
	<b>Capacidad de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación organizacional</li><li>• Comunicación interna</li><li>• Motivación laboral</li></ul>
	<b>Identidad laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboración</li><li>• Proactividad</li><li>• Perseverancia</li></ul>



## CAPÍTULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, según Hernández, *et al.* (2014) “no sólo se estudia la relación que tienen las variables, sino que se miden a cada una para después cuantificarlas y analizar la relación que tienen” en esta investigación se recopilaron datos cuantitativos que posteriormente fueron contrastados con la hipótesis en base a un cálculo numérico.

### 3.2 Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es de diseño no experimental este es estructurado, predeterminado y precede a la recolección de los datos. De acuerdo a Hernández, *et al.* (2014) “ya que se han definido esas respuestas tentativas a las preguntas de investigación, se ha determinado responder dichos cuestionamientos directamente” (p.227).

### 3.3 Alcance del estudio

El presente trabajo de investigación es de alcance correlacional, ya que Hernández, *et al.* (2014) afirma que “se vincula variables a través de un patrón predecible para un conjunto o población. Su objetivo fundamental es comprender la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.” (p.90).

### 3.4 Población y muestra de la investigación

#### 3.4.1 Población

Para la siguiente investigación se tomará en cuenta a 155 trabajadores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco.

**Tabla 3**  
*Población de estudio.*

Personal	N° de trabajadores
Personal nombrado	59
Personal contratado	96
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>

*Nota:* Elaboración propia de acuerdo al registro de trabajadores del DIGA-UNSAAC



### **3.4.2 Muestra**

La muestra estará comprendida por el total de la población de estudio, es decir 155 colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco.

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

La técnica e instrumento que se utilizará para la recolección de los datos será:

### **3.5.1 Técnica**

La técnica para desarrollar el presente trabajo de investigación es la encuesta.

### **3.5.2 Instrumento**

El instrumento para desarrollar el trabajo de investigación fue un cuestionario, con preguntas cerradas a través de una escala de Likert.

## **3.6 Procesamiento de datos**

En el presente trabajo para la recolección de datos se utilizará técnicas y procesamientos estadísticos y se utilizará el programa Microsoft Excel y el programa SPSS para la tabulación; con los resultados para llegar a las conclusiones correspondientes.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1 Presentación del instrumento

Al llevar a cabo este estudio se consideró a los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, aplicando el cuestionario a 155 colaboradores de las distintas oficinas, en el que se consideró 63 ítems repartidos en la tabla 4:

**Tabla 4**  
*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Satisfacción laboral	Remuneración	Remuneración básica	1,2,3,4,5
		Incentivos	6,7
		Prestaciones	8,9,10
	Promoción	Promociones frecuentes	11,12
		Promociones basadas en la habilidad	13,14,15
	Supervisión	Enfoque en el colaborador	16,17,18
		Participación o influencia	19,20
	Compañerismo de trabajo	Apoyo	21,22
		Comportamiento de los compañeros de trabajo	23,24
	Desempeño laboral	El trabajo	Variedad de habilidades
Identidad de la tarea			28,29
Significado de la tarea			30,31
Autonomía			32,33
Retroalimentación			34,35
Conocimiento del trabajo		Procedimientos	36,37
		Técnicas	38,39
		Competencia humana	40,41
Productividad		Información	42,43
		Cantidad	44,45
Responsabilidad	Calidad	46,47	
	Capacidad de cubrir la demanda y el resultado final	48,49	
Capacidad de liderazgo	Cooperación	50,51	
	Relación líder-colaborador	52,53	
	Asignación de tareas	54,55	
Identidad laboral	Posición de poder	56,57	
	Colaboración	58,59	
	Proactividad	60,61	
		Perseverancia	62,63

Del mismo modo, se empleó la siguiente escala de baremación e interpretación para llevar a cabo el análisis de las tablas y figuras estadísticas demostrado en la tabla 5.



**Tabla 5**

*Descripción de la baremación y escala de interpretación*

Medida	Nivel	Interpretación	
		Satisfacción laboral	Desempeño laboral
Nunca	1 – 1.80	Muy bajo	Muy inadecuado
Casi nunca	1.81 – 2.60	Bajo	Inadecuado
A veces	2.61 – 3.40	Regular	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Alto	Adecuado
Siempre	4.21 – 5	Muy alto	Muy adecuado

#### 4.1.2 *Fiabilidad del instrumento aplicado*

El objetivo de la investigación fue validar la fiabilidad del instrumento empleado para realizar la investigación intitulada satisfacción laboral y el desempeño laboral de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para lograr esto aplicamos la técnica estadística conocida como índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach. Los aspectos que consideramos en este proceso fueron:

- 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 6**

*Estadísticas de fiabilidad*

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Satisfacción Laboral	0.910	35
Desempeño Laboral	0.935	28

#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 6, se observa que el coeficiente Alfa de Cronbach alcanza un valor de 0.910 para los ítems considerados en la variable satisfacción laboral y 0.935 para los ítems de la variable desempeño laboral, estos resultados indican que el instrumento utilizado presenta un alto grado de confiabilidad, lo que permite validar su uso para el procesamiento de datos para las variables de estudio.



### 4.1.3 Resultados estadísticos de los datos generales

#### 4.1.3.1 Sexo

Al incluir la pregunta sobre sexo en el cuestionario se pretende realizar un conteo de la cantidad hombres y mujeres que laboran en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

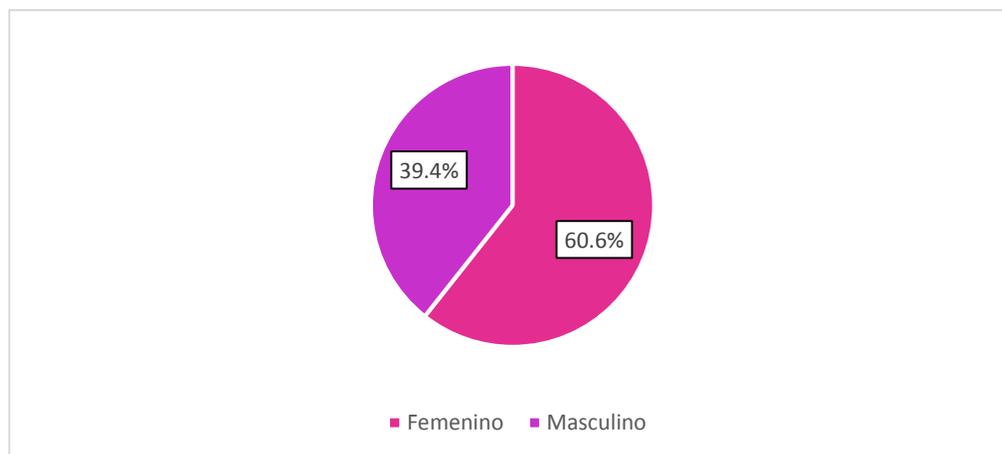
**Tabla 7**

*Resultado estadístico del sexo de los colaboradores*

	Sexo	
	N	%
Femenino	94	60.6%
Masculino	61	39.4%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 9**

*Resultado estadístico del sexo de los colaboradores*



#### **Interpretación:**

En la tabla 7 y figura 9 de resultado estadístico del sexo de los colaboradores en la Dirección General de Administración la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco se evidencia que el 60.6% son mujeres, mientras que el 39.4% son hombres. Por lo que la mayoría del DIGA de la UNSAAC son mujeres y hay pocos varones.



### 4.1.3.2 Edad

Los rangos de edad determinados para la presente investigación son de 21 a 33 años, de 34 a 45 años, de 46 a 57 años y de 58 a 69 años.

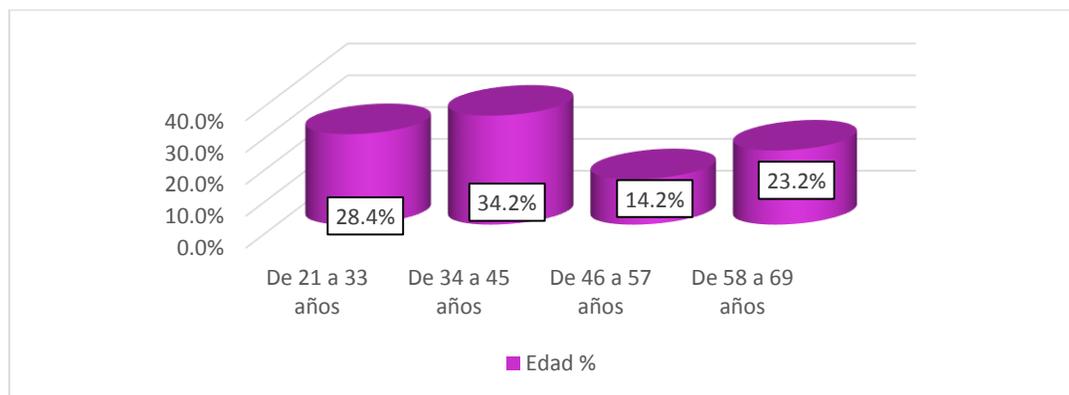
**Tabla 8**

*Resultado estadístico de la edad de los colaboradores*

	Edad	
	N	%
De 21 a 33 años	44	28.4%
De 34 a 45 años	53	34.2%
De 46 a 57 años	22	14.2%
De 58 a 69 años	36	23.2%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 10**

*Resultado estadístico de la edad de los colaboradores*



### **Interpretación:**

En la tabla 8 y figura 10 sobre las edades de los colaboradores de la Dirección General de Administración la Universidad Nacional de San Antonio Abad el 34.2% se encuentran en entre las edades de 34 a 45 años, 28.4% tienen edades entre 21 a 33 años, 23.2% tienen edades entre 58 a 69 años y 14.2% son de edades entre 46 a 57 años. Por lo que la mayoría de los trabajadores se encuentran en una etapa adulta y existen pocos trabajadores que tienen más de 46 años.



### 4.1.3.3 Tiempo de servicio en años

Los rangos de tiempo de servicio en años determinados en la presente investigación son de 0 a 7, de 8 a 14, de 15 a 21, de 22 a 28, de 29 a 35 y de 36 a 42 años.

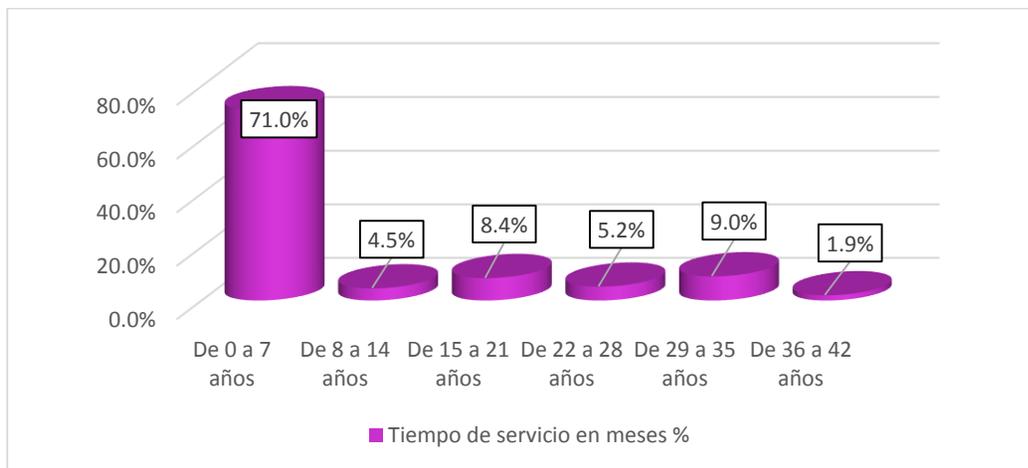
**Tabla 9**

*Resultado estadístico del tiempo de servicio de los colaboradores*

	Tiempo de servicio en años	
	N	%
De 0 a 7 años	110	71.0%
De 8 a 14 años	7	4.5%
De 15 a 21 años	13	8.4%
De 22 a 28 años	8	5.2%
De 29 a 35 años	14	9.0%
De 36 a 42 años	3	1.9%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 11**

*Resultado estadístico del tiempo de servicio de los colaboradores*



### Interpretación:

En la tabla 9 y figura 11 que muestran los datos sobre el tiempo de servicio de los encuestados en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco del 100%, el 71.0% de los trabajadores tiene el tiempo de servicio de 0 a 7 años, 9% tiene un tiempo de servicio de 29 a 35 años, 8.4% tiene un tiempo de servicio de 15 a 21 años, 5.2% tiene un tiempo de servicio de 22 a 28 años, 4.5% tiene un tiempo de servicio de 8 a 14 años y el 1.9%



tiene un tiempo de servicio de 36 a 42 años. Por lo que la mayoría de los trabajadores tienen un corto periodo laborando en la DIGA de la UNSAAC debido a la cantidad de trabajadores nombrados y solo contando con trabajadores contratados.

#### 4.1.3.4 Condición laboral

En esta investigación se consideró el número de colaboradores nombrados y el número de colaboradores contratados.

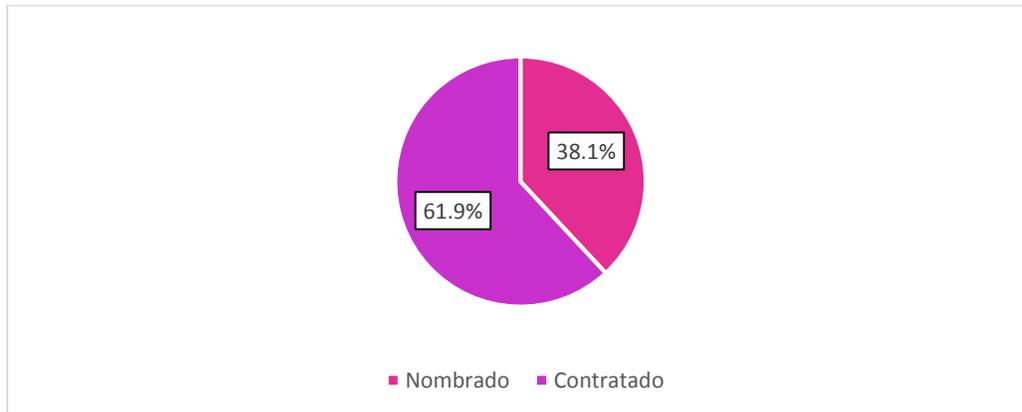
**Tabla 10**

*Resultado estadístico de la condición laboral de los colaboradores*

	Condición Laboral	
	N	%
Nombrado	59	38.1%
Contratado	96	61.9%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 12**

*Resultado estadístico de la condición laboral de los colaboradores*



#### **Interpretación:**

En la tabla 10 y figura 12 el 61.9% de los encuestados son contratados y 38.1% son nombrados en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Debido a que trabajadores de la DIGA de la UNSAAC son interrumpidos en sus actividades y solo cuentan con un contrato de acuerdo a un periodo determinado.



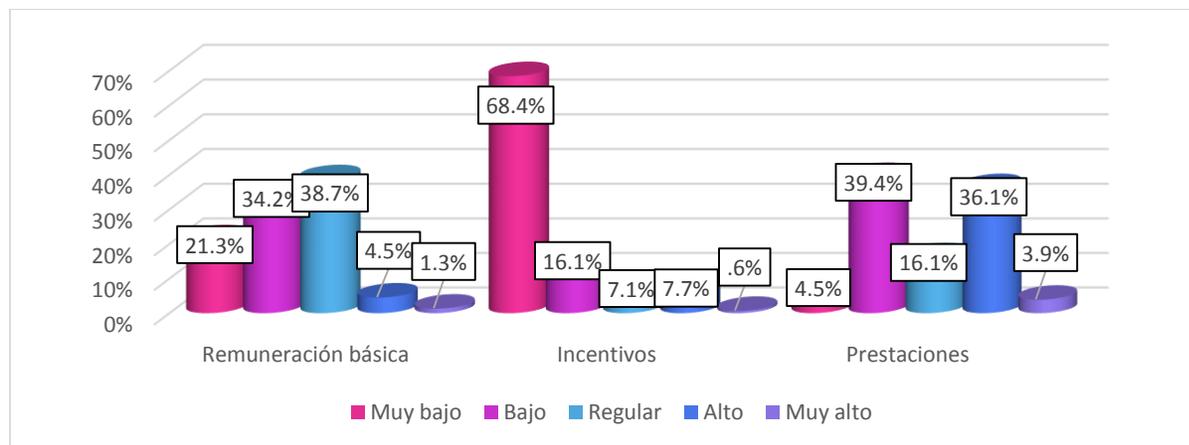
#### 4.1.4 Resultados descriptivos de la variable satisfacción laboral

Se analizó la variable satisfacción laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco considerando las dimensiones: remuneración, promoción, supervisión, compañerismo de trabajo y el trabajo. Obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 11**  
*Indicadores de la dimensión remuneración*

	Remuneración básica		Incentivos		Prestaciones	
	N	%	N	%	N	%
Muy bajo	33	21.3%	106	68.4%	7	4.5%
Bajo	53	34.2%	25	16.1%	61	39.4%
Regular	60	38.7%	11	7.1%	25	16.1%
Alto	7	4.5%	12	7.7%	56	36.1%
Muy alto	2	1.3%	1	.6%	6	3.9%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 13**  
*Indicadores de la dimensión remuneración*



#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 11 y figura 13, con respecto al indicador remuneración básica, se observó que del 100% de los encuestados de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el 38.7% manifestó que su remuneración básica es regular, el 34.2% considera que es baja, el 21.3% respondió que es muy baja, tan solo el 4.5% considera que es alta y el 1.3% manifestó que es muy alta. De acuerdo a los datos mostrados se considera que la remuneración es regular, gran parte de los trabajadores no se sienten satisfechos en



su totalidad con la remuneración básica que reciben y consideran que la labor que realizan muchas veces no se ajusta a su remuneración básica no permitiendo ahorrar y afectando su presupuesto mensual.

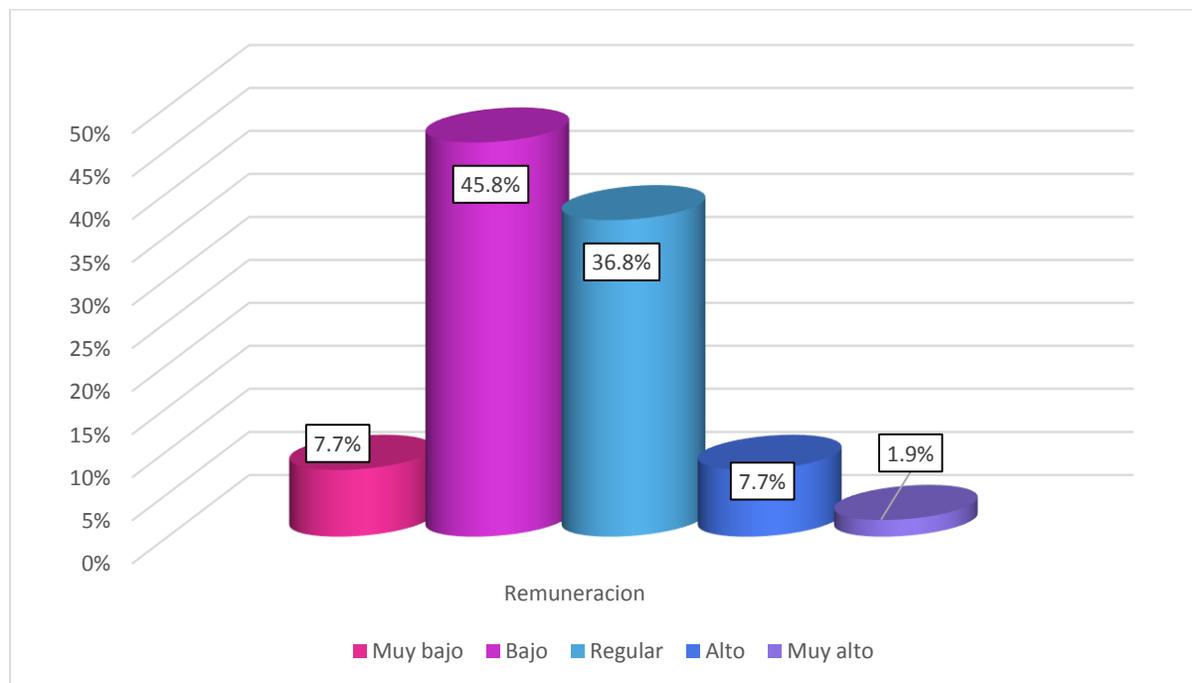
En la tabla 11 y figura 13 con respecto al indicador incentivos, se observó que del 100% de los encuestados el 68% manifestó que los incentivos son muy bajos, el 16.1% considera que son bajos, el 7.7% son altos, el 7.1% de los colaboradores encuestados indicó que son regulares y tan solo el 0.6% de los colaboradores considera que son muy altos. Lo que indica que no suelen otorgar recompensas satisfactorias de acuerdo a las actividades que realizan generando desmotivación y falta de impulso en el desarrollo del trabajo con excelencia.

En la tabla 11 y figura 13 con respecto al indicador prestaciones, se observó que del 100% de los encuestados el 39.4% respondió que las prestaciones que la institución le brinda son bajas, el 36.1% de los encuestados indico que son altas, el 16.1% de los encuestados respondió que son regulares, el 4.5% respondió que son muy bajas y solo un 3.9% indico las prestaciones son muy altas. De acuerdo a los datos mostrados se considera que una porción significativa de los colaboradores están satisfechos con las prestaciones que la institución le brinda como vacaciones, permiso por maternidad, jubilación y/o seguro de salud, así mismo muchos de los trabajadores mencionan que las actividades deportivas y comunitarias que realiza la DIGA no son adecuadas y frecuentes ya que las áreas recreativas en las instalaciones de la UNSAAC no tienen las condiciones adecuadas para desarrollar dichas actividades recreativas.

**Tabla 12**  
*Resumen de la dimensión remuneración*

	Remuneración	
	N	%
Muy bajo	12	7.7%
Bajo	71	45.8%
Regular	57	36.8%
Alto	12	7.7%
Muy alto	3	1.9%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 14**  
*Resumen de la dimensión remuneración*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 12 y figura 14, de acuerdo a la dimensión Remuneración se evidencia que el 45.8% de los encuestados considera que su remuneración es baja, el 36.8% respondió que es regular, el 7.7% de los encuestados indicó que es muy baja, el 7.7% respondió que es alta, mientras que solo el 1.9% considera que es muy alta. De acuerdo a los datos mostrados se considera que los colaboradores no están contentos con la remuneración que reciben, no siendo justa y equitativa en comparación con otras organizaciones del mismo sector, por lo que los colaboradores consideran que no son valorados por las actividades que cumple.

**Tabla 13**  
*Comparación de los indicadores de la dimensión remuneración*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Remuneración básica	2.30	Bajo
Incentivos	1.56	Muy bajo
Prestaciones	2.95	Regular
<b>Remuneración</b>	<b>2.27</b>	<b>Bajo</b>

**Figura 15**  
*Comparación de los indicadores de la dimensión remuneración*



**Análisis e interpretación:**

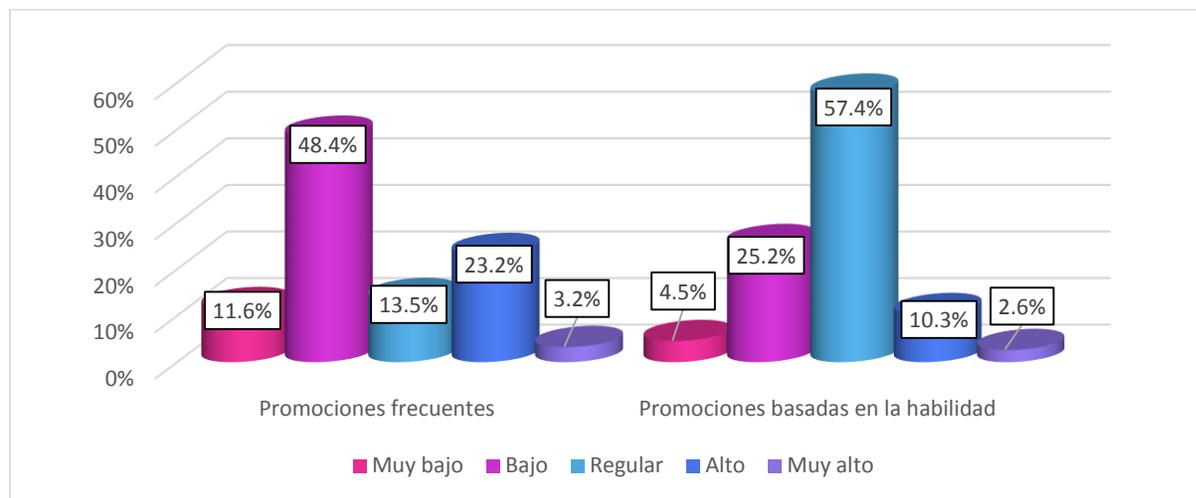
En la tabla 13 y figura 15, se presenta la comparación promedio de los indicadores de remuneración, el indicador remuneración básica tiene un promedio de 2.30, ubicado en un nivel bajo dentro de la escala de medición, esto indica que los colaboradores no se sienten contentos respecto a la remuneración básica que perciben y consideran que es baja en relación a otras instituciones públicas o privadas; en el caso del indicador incentivos, se obtuvo el promedio de 1.56 ubicado en el nivel muy bajo dentro de la escala de medición lo que sugiere que hay un descontento por parte de los colaboradores al no sentirse recompensados ni motivados por los incentivos que ofrece la institución; en cuanto al indicador prestaciones, se obtuvo 2.95 ubicado en una escala de medición regular, como resultado los colaboradores no están del todo contentos con las prestaciones y actividades comunitarias ofrecidas por la institución.

**Tabla 14**  
*Resultado de los indicadores de promoción*

	Promociones frecuentes		Promociones basadas en la habilidad	
	N	%	N	%
Muy bajo	18	11.6%	7	4.5%
Bajo	75	48.4%	39	25.2%
Regular	21	13.5%	89	57.4%
Alto	36	23.2%	16	10.3%
Muy alto	5	3.2%	4	2.6%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 16**  
*Resultado de los indicadores de promoción*



#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 14 y figura 16 con respecto al indicador Promociones Frecuentes, se observó que del 100% de los encuestados el 48.4% considera que son bajas, el 23.2% son altas, mientras que el 13.5% indica que son regulares. Además, el 11.6% de los encuestados tiene una satisfacción muy baja y solo el 3.2% las considera muy altas. Estos resultados indican que los encuestados generalmente se sienten satisfechos con las oportunidades que se les brinda considerando que cuentan con políticas de promoción laboral.

En la tabla 14 y figura 16 con respecto al indicador Promociones Basadas en la Habilidad, se observó que del 100% de los encuestados el 57.4% indica que son regulares, mientras que el 25.2% manifestó que son bajas. Además, el 10.3% de los encuestados manifestó que son altas, mientras que solo el 4.5% indica que son muy bajas y el 2.6% tiene muy alta satisfacción con las Promociones basadas en la habilidad. Se pudo observar que existe una satisfacción moderada por la falta de oportunidades de ascenso para aquellos que tienen habilidades y talentos específicos que no son valorados en el proceso que las capacitaciones que reciben no les permiten oportunidades de ser promocionado.



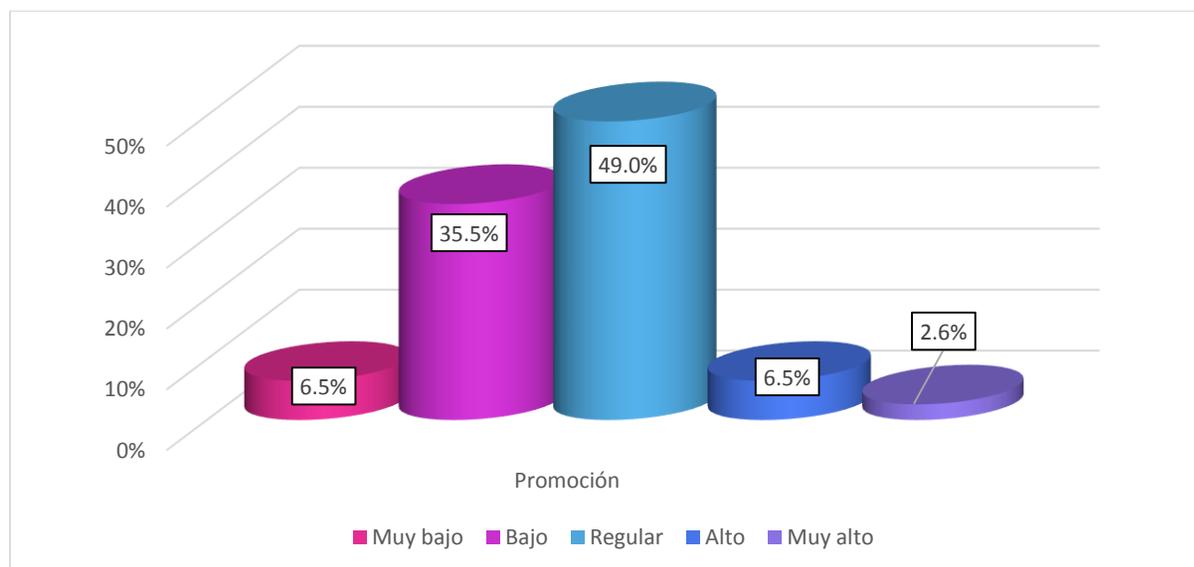
**Tabla 15**

*Resumen de la dimensión promoción*

	Promoción	
	N	%
Muy bajo	10	6.5%
Bajo	55	35.5%
Regular	76	49.0%
Alto	10	6.5%
Muy alto	4	2.6%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 17**

*Resumen de la dimensión promoción*



**Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la tabla 15 y figura 17 con respecto a la dimensión Promociones, del 100% de los encuestados el 49% manifestó que las promociones son regulares, el 35.5% respondió que el nivel de promoción es bajo y el 6.5% indicó que es muy baja, el 6.5% dijo que es alta, y solo el 2.6% respondió que su grado de satisfacción con las promociones es muy alto. Por lo que las políticas de promoción laboral no son del total agrado de los colaboradores, debido a que no todos tienen la oportunidad de ser promovidos en los concursos de ascenso y demuestran su descontento por la baja frecuencia de estas oportunidades que permitirían mejorar su crecimiento personal, contar con un mejor salario e incrementar su prestigio profesional.



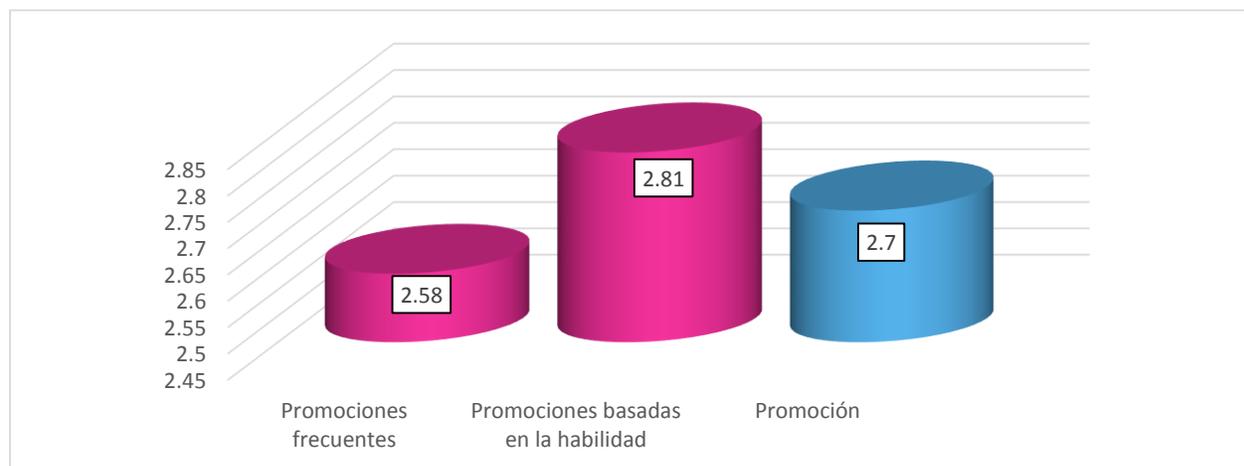
**Tabla 16**

*Comparación promedio de los indicadores de promoción*

<b>Indicadores</b>	<b>Valor</b>	<b>Escala de medición</b>
Promociones frecuentes	2.58	Bajo
Promociones basadas en la habilidad	2.81	Regular
<b>Promoción</b>	<b>2.70</b>	<b>Regular</b>

**Figura 18**

*Comparación promedio de los indicadores de promoción*



**Análisis e interpretación:**

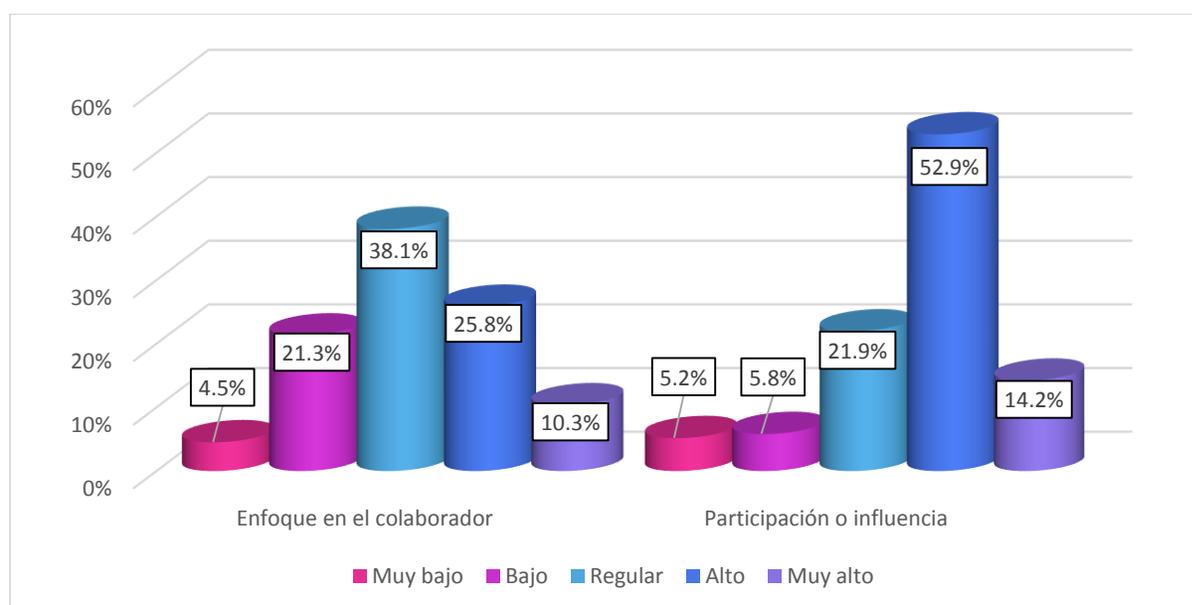
En la tabla 16 y figura 18, de acuerdo a la comparación promedio de los indicadores de promoción, para el indicador promociones frecuentes se obtuvo 2.58 lo cual en la escala de medición significa bajo e indica que hay una reducida periodicidad en lo que respecta a oportunidades de ascenso; en cuanto al indicador promociones basadas en la habilidad se obtuvo 2.81 cuya calificación es regular, es así que a veces los encuestados están de acuerdo con los requisitos de formación general y el nivel de capacitación requeridos para los ascensos. Es así que para la dimensión promoción se obtuvo un valor promedio de 2.7 que se encuentra en la escala de medición regular.



**Tabla 17**  
*Indicadores de la dimensión supervisión*

	Enfoque en el colaborador		Participación o influencia	
	N	%	N	%
Muy bajo	7	4.5%	8	5.2%
Bajo	33	21.3%	9	5.8%
Regular	59	38.1%	34	21.9%
Alto	40	25.8%	82	52.9%
Muy alto	16	10.3%	22	14.2%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 19**  
*Indicadores de la dimensión supervisión*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 17 y figura 19 de acuerdo a los indicadores de la dimensión supervisión, se percibe que en el indicador Enfoque en el Colaborador, del 100% de los encuestados el 38.1% indicó que es regular, el 25.8% informa que es alto ya que casi siempre se sienten satisfechos con el asesoramiento de su jefe, el 21.3% de los colaboradores indican que es bajo, el 10.3% manifestó que es muy alto porque reciben observaciones coherentes de su superior y tan solo el 4.5% considera que es muy bajo. Los colaboradores indican que sus jefes en su mayoría suelen brindar un regular asesoramiento a los colaboradores y algunos verifican regularmente las actividades de los trabajadores por lo que de manera regular suelen emitir las observaciones de las evaluaciones de funciones de manera coherente.

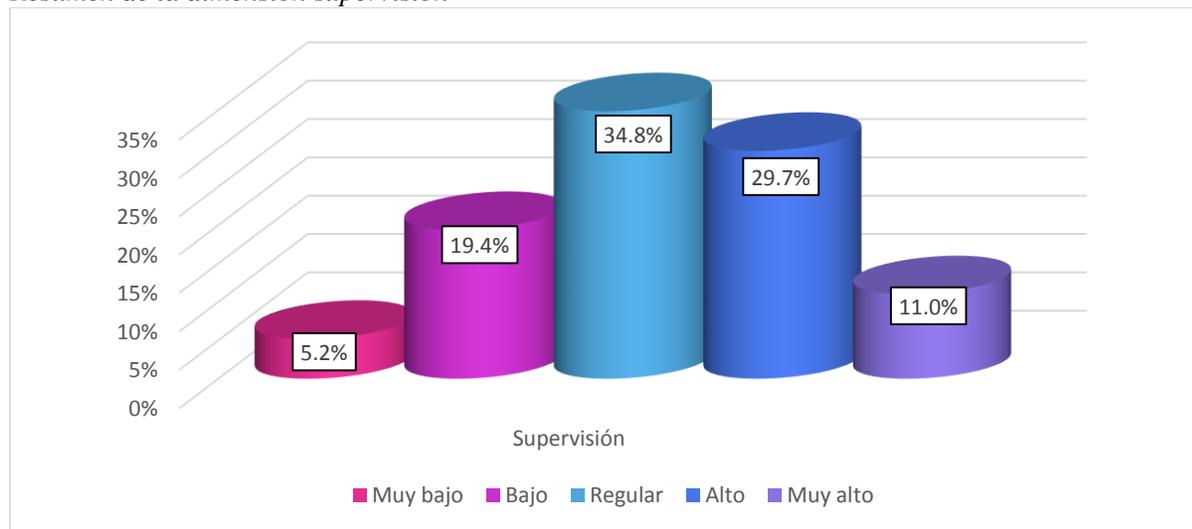


En la tabla 17 y figura 19 de acuerdo a los indicadores de la dimensión supervisión, se percibe que en el indicador participación o influencia del 100% de los encuestados 52.9% respondió que la participación es alta, 21.9% considera que es regular, 14.2% afirma que es muy alta y está contento con la participación que tiene en la institución, tan solo el 5,8% considera es baja y el 5,2% se siente que es muy baja y se siente descontento en relación a la comunicación que mantiene con su superior. Por lo que los colaboradores consideran que la comunicación con sus jefes inmediatos es adecuada y permite fomentar un clima laboral desarrollan el trabajo en equipo.

**Tabla 18**  
*Resumen de la dimensión supervisión*

	Supervisión	
	N	%
Muy bajo	8	5.2%
Bajo	30	19.4%
Regular	54	34.8%
Alto	46	29.7%
Muy alto	17	11.0%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 20**  
*Resumen de la dimensión supervisión*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 18 y figura 20 de acuerdo a la dimensión Supervisión, se percibe que del 100% de los encuestados el 34.8% de los colaboradores manifestó que su satisfacción con la supervisión es regular, 29.7% de los colaboradores respondió que es alta, el 19.4% indica que es baja, 11%

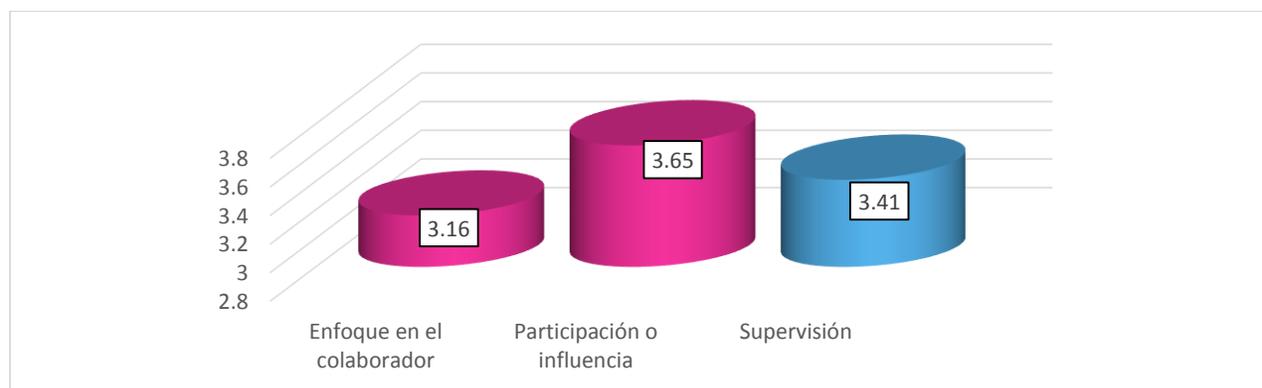


afirma que es muy alta mientras que solo un 5.2% indicó que es muy baja. En general, estos resultados sugieren que la supervisión es en su mayoría adecuada, por tanto los colaboradores mencionan que suelen recibir apoyo por parte de sus jefes inmediatos, los cuales tienen habilidades para brindar asistencia técnica y apoyo conductual, además la supervisión en gran medida es valorada por la frecuencia en la que se realiza y la interacción entre el colaborador y el supervisor.

**Tabla 19**  
*Comparación promedio de los indicadores de supervisión*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Enfoque en el colaborador	3.16	Regular
Participación o influencia	3.65	Alto
<b>Supervisión</b>	<b>3.41</b>	<b>Alto</b>

**Figura 21**  
*Comparación promedio de los indicadores de supervisión*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 19 y figura 21 con respecto a la comparación de los promedios de los indicadores de supervisión en el indicador enfoque en el colaborador, se observa que obtuvo 3.16 lo que indica un nivel regular en la escala de medición, esto sugiere que los colaboradores piensan que en ocasiones sus jefes inmediatos les brindan asesoramiento y se preocupan por que tan bien están realizando su trabajo; y para el indicador participación o influencia se obtuvo 3.65 que denota un nivel alto en la escala de medición, los encuestados consideran que en el trabajo se fomenta un clima participativo y mantienen una adecuada comunicación con sus jefes. En general para la dimensión supervisión se obtuvo un promedio de 3.41, situándolo en un nivel alto.



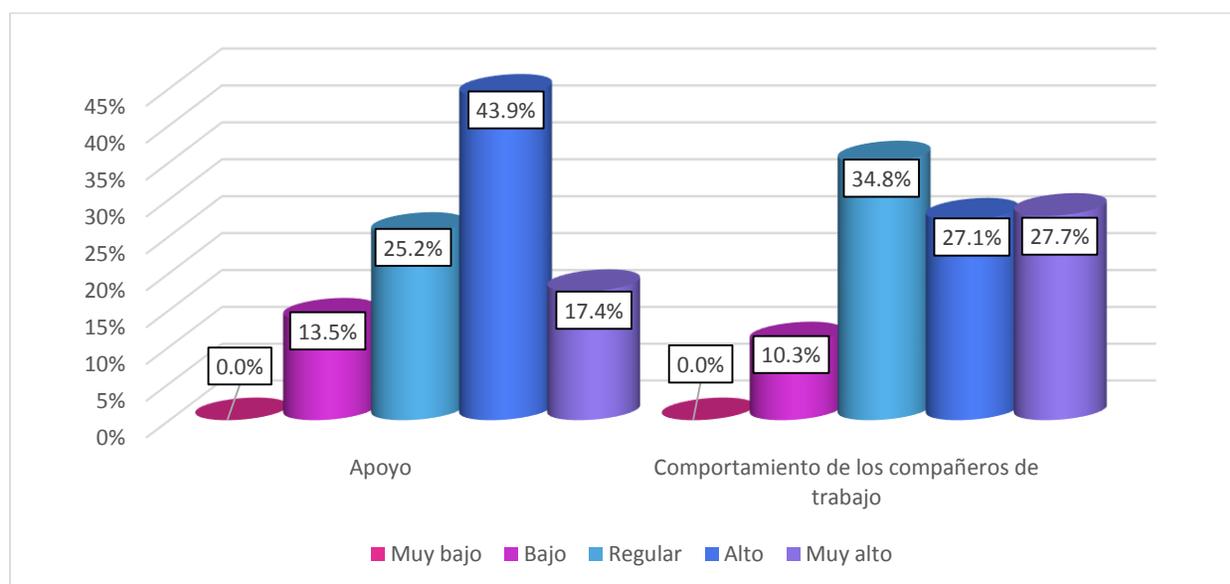
**Tabla 20**

*Indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo*

	Apoyo		Comportamiento de los compañeros de trabajo	
	N	%	N	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	21	13.5%	16	10.3%
Regular	39	25.2%	54	34.8%
Alto	68	43.9%	42	27.1%
Muy alto	27	17.4%	43	27.7%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 22**

*Indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 20 y figura 22 de acuerdo al resultado de los indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo, con respecto al indicador apoyo, del 100% de los encuestados el 43.9% de ellos indicaron un nivel de apoyo alto en la institución. Mientras que el 25.2% de los colaboradores consideraron regular, el 17.4% opina que es muy alto, y el 13.5% piensa que el apoyo que recibe de sus compañeros es bajo. Es así que los colaboradores consideran que sus compañeros de trabajo ayudan con la realización de la labor adecuadamente ya que están comprometidos con la organización y sus objetivos.

En la tabla 20 y figura 22, con respecto al indicador comportamiento de los compañeros de trabajo, se observa que del 100% de los encuestados el 34.8% de los colaboradores administrativos

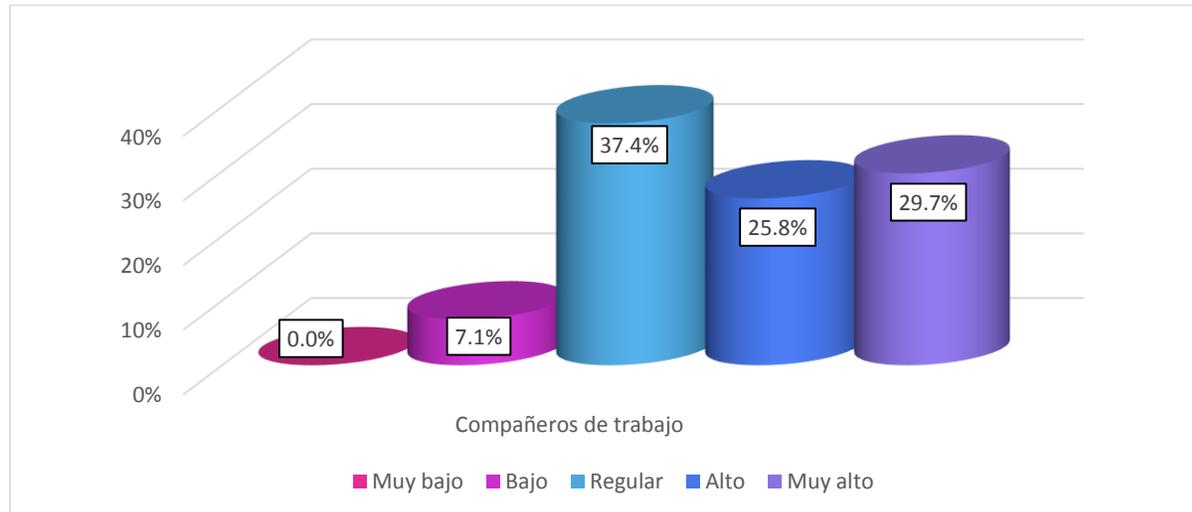


encuestados manifestaron que su satisfacción el comportamiento de los compañeros de trabajo es regular, 27.7% afirma que es alta, 27.1% de ellos afirmaron que es muy alta; por otro lado, el 10.3% de los colaboradores administrativos respondió que es baja. Debido a que los colaboradores se sienten regularmente a gusto con el comportamiento de sus colegas por el trato respetuoso y profesional que mantienen en la institución y por la capacidad regular para trabajar en equipo logrando los objetivos de la institución.

**Tabla 21**  
*Resumen de la dimensión compañerismo de trabajo*

	Compañerismo de trabajo	
	N	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	11	7.1%
Regular	58	37.4%
Alto	40	25.8%
Muy alto	46	29.7%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 23**  
*Resumen de la dimensión compañerismo de trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 21 y figura 23 de acuerdo a la dimensión compañerismo de trabajo del 100% de los encuestados, 37.4% indican que su satisfacción con sus compañeros de trabajo es regular. Mientras que, el 29.7% indican que es muy alta, el 25.8% de los colaboradores indican que es alta. Por otro lado, un 7.1% de los colaboradores manifiesta que es baja. Por lo que los colaboradores consideran que trabajan en equipo presentando el sentimiento del compañerismo y generando una



organización formal, por lo que facilita al desarrollo eficiente en las actividades de cada área de la institución.

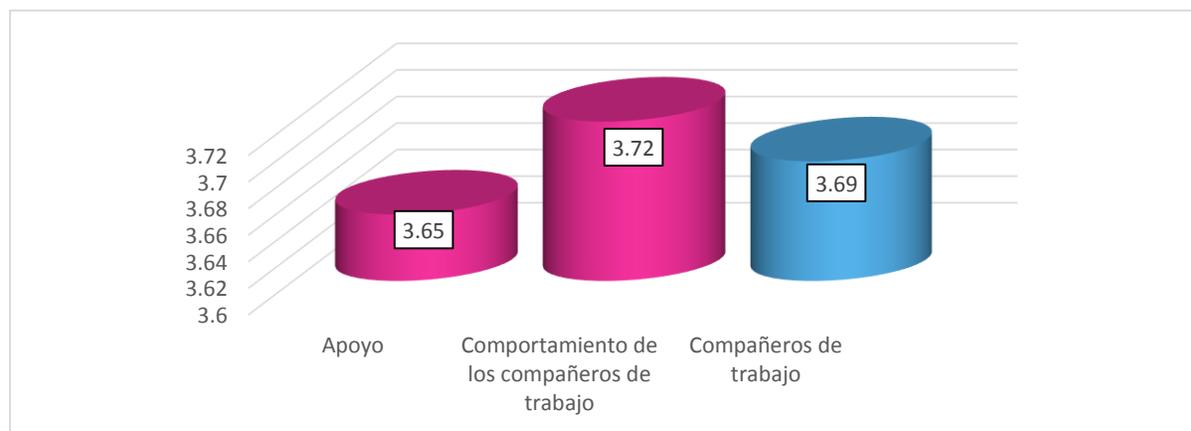
**Tabla 22**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Apoyo	3.65	Alto
Comportamiento de los compañeros de trabajo	3.72	Alto
<b>Compañerismo de trabajo</b>	<b>3.69</b>	<b>Alto</b>

**Figura 24**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión compañerismo de trabajo*



**Análisis e interpretación:**

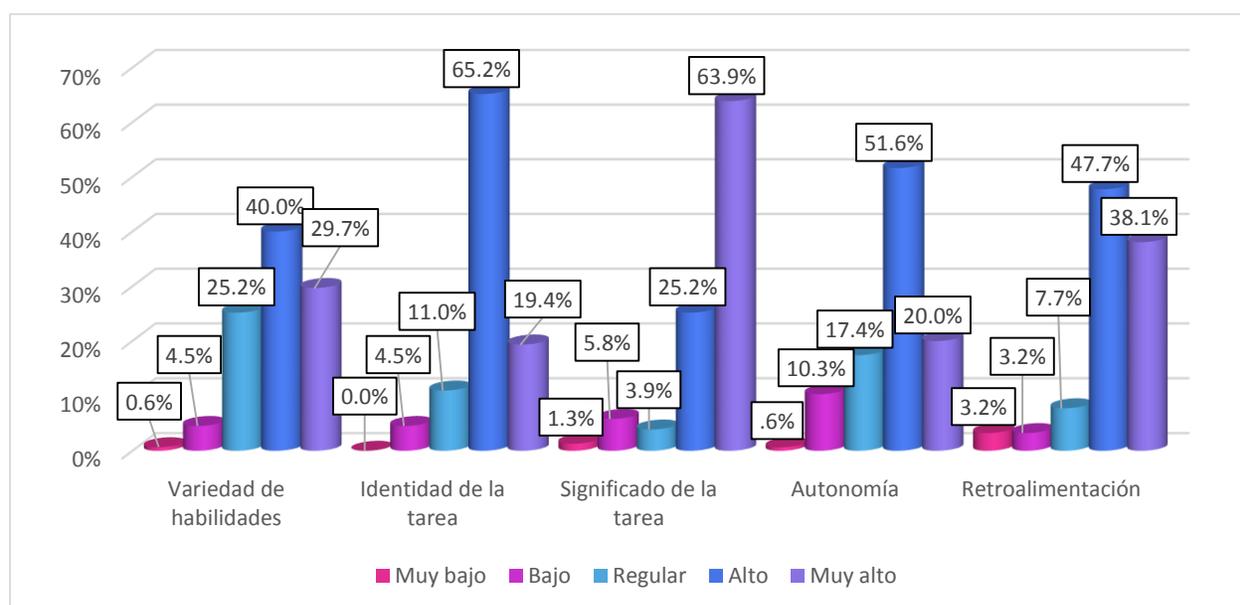
En la tabla 22 y figura 24 con respecto a la comparación promedio de los indicadores de compañerismo de trabajo, para el indicador apoyo se obtuvo 3.65 situándolo en un nivel alto, es así que los colaboradores sienten que sus compañeros les brindan apoyo demostrando responsabilidad del trabajo en equipo; el indicador comportamiento de los compañeros de trabajo presentó un promedio de 3.72 mostrando un nivel alto de la escala de medición, los colaboradores perciben un trato respetuoso y profesional en el entorno laboral y que se desarrolla el trabajo en equipo. Es así que, con estos resultados, se obtuvo 3.69 para la dimensión compañerismo de trabajo que refleja una escala de medición alta.



**Tabla 23**  
*Indicadores de la dimensión trabajo*

	Variedad de habilidades		Identidad de la tarea		Significado de la tarea		Autonomía		Retroalimentación	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy bajo	1	0.6%	0	0.0%	2	1.3%	1	0.6%	5	3.2%
Bajo	7	4.5%	7	4.5%	9	5.8%	16	10.3%	5	3.2%
Regular	39	25.2%	17	11.0%	6	3.9%	27	17.4%	12	7.7%
Alto	62	40.0%	101	65.2%	39	25.2%	80	51.6%	74	47.7%
Muy alto	46	29.7%	30	19.4%	99	63.9%	31	20.0%	59	38.1%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 25**  
*Indicadores de la dimensión trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 23 y figura 25 con respecto a los resultados de los indicadores de la dimensión trabajo se obtiene que, en el indicador variedad de habilidades, se observa que del 100% de los encuestados el 40% indica que son altas, el 29.7% que son muy altas, el 25.2% que son regulares, el 4.5% que son bajas y el 0.6% que son muy bajas. Por lo que los colaboradores afirman que frecuentemente son asignados con tareas desafiantes que les permiten desarrollar sus habilidades de destreza, por lo que utilizan su conocimiento y ponen en práctica.



En la tabla 23 y figura 25 con respecto al indicador identidad de la tarea, se observa que del 100% de los encuestados el 65.2% considera que es baja, el 19.4% considera que es muy alta, el 11% considera que es regular, el 4.5% considera que es baja. Los colaboradores se identifican con la institución debido a que las tareas que realizan permiten demostrar sus capacidades personales y profesionales.

En la tabla 23 y figura 25 con respecto al indicador significado de la tarea, se observa que del 100% de los encuestados el 63% considera que es muy alto, el 25.2% considera que es alto, el 5.8% considera que es bajo, el 3.9% considera que es regular y el 1.3% considera que es muy bajo. Es así que la labor que cumplen los colaboradores es indispensable para la institución, por lo que suelen sentirse felices cuando comentan a su entorno familiar sobre las funciones o actividades laborales.

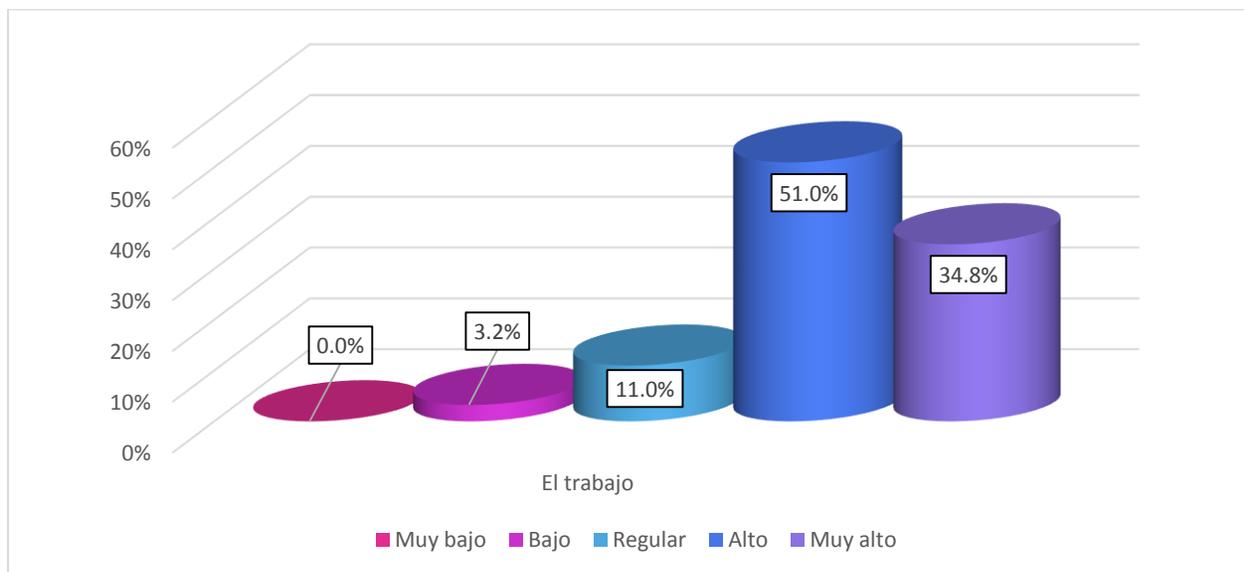
En la tabla 23 y figura 25 se percibió que en el indicador autonomía del 100% de los colaboradores el 51.6% considera que es alta, el 20% que es muy alto, el 17.4% considera que es regular, el 10.3% considera que es bajo y el 0.6% que es muy bajo. Por lo que a veces los colaboradores se sienten autónomos cuando toman decisiones debido a que las políticas instituciones impulsan a los trabajadores a desarrollar su empoderamiento.

En la tabla 23 y figura 25 se percibió que en el indicador retroalimentación del 100% del personal el 47.7% considera que es alta, el 38.1% que es muy alta, el 7.7% considera que es regular, el 3.2% que es baja y el 3.2% que es muy baja. Los colaboradores escuchan las indicaciones de sus jefes inmediatos y ante errores o actos positivos cometidos se sienten bien al recibir la retroalimentación siendo oportuna.

**Tabla 24**  
*Resumen de dimensión trabajo*

	El trabajo	
	N	El trabajo
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	5	3.2%
Regular	17	11.0%
Alto	79	51.0%
Muy alto	54	34.8%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 26**  
*Resumen de trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 24 y figura 26 de acuerdo a los resultados obtenidos para la dimensión trabajo, del 100% de los encuestados el 51% manifiesta que su satisfacción con el trabajo es alta, el 34.8% tiene una satisfacción muy alta con su trabajo, el 11% demostró una satisfacción regular con su trabajo, el 3.2% tiene una baja satisfacción con el trabajo. Por lo que los trabajadores asumen sus tareas con entusiasmo y responsabilidad, aunque muchas de las tareas al ser desafiantes utilizan sus habilidades y conocimiento para poder enfrentarlas.

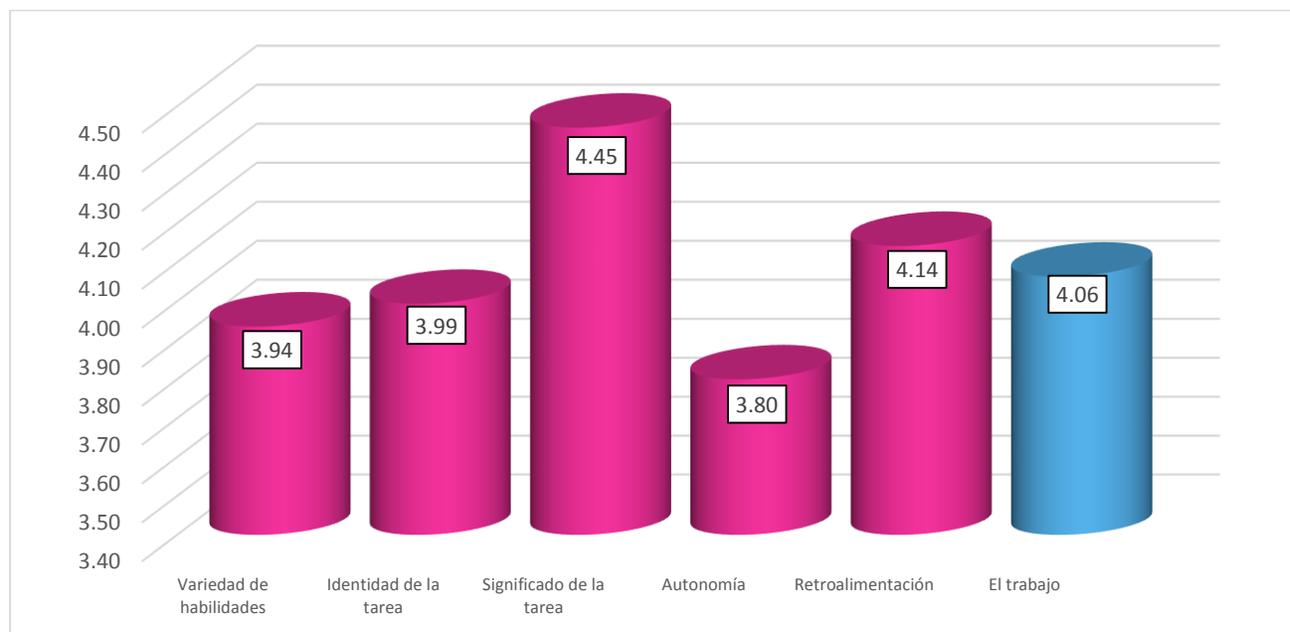
**Tabla 25**  
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Variedad de habilidades	3.94	Alto
Identidad de la tarea	3.99	Alto
Significado de la tarea	4.45	Alto
Autonomía	3.80	Alto
Retroalimentación	4.14	Alto
<b>El trabajo</b>	<b>4.06</b>	<b>Alto</b>



**Figura 27**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 25 y figura 27 con respecto a la comparación del promedio de los indicadores de la dimensión trabajo, para el indicador significado de la tarea se obtuvo un promedio de 4.45 que es considerado alto, para el indicador identidad de la tarea se obtuvo el promedio de 3.99 también considerado alto, así mismo, para el indicador variedad de habilidades se obtuvo 3.94 con una escala de medición alta, para autonomía se obtuvo el valor de 3.80 igualmente considerado alto. Y, por último, la dimensión trabajo, obtuvo un valor de 4.06 considerada alta.

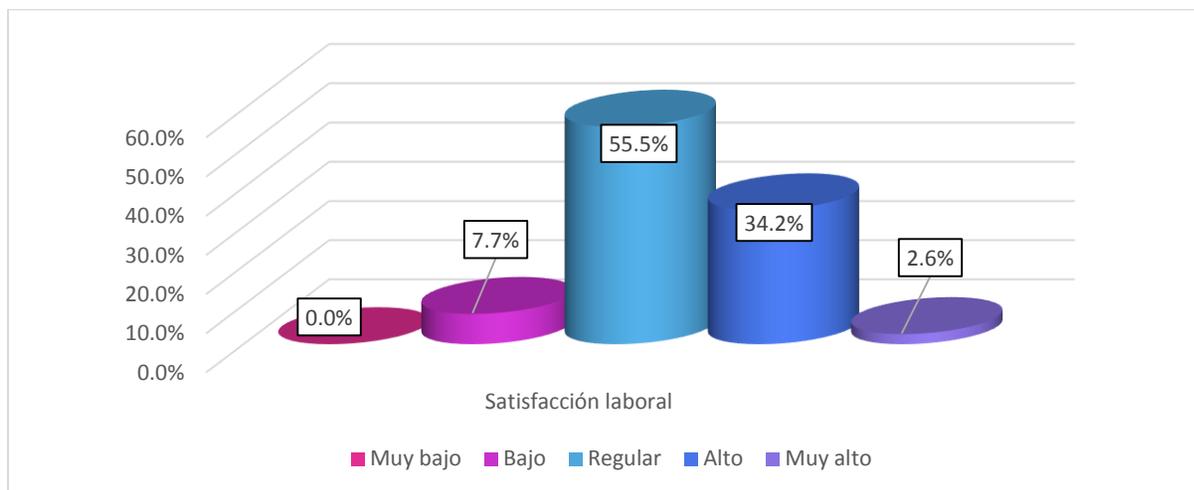
**Tabla 26**

*Resultado de la variable satisfacción laboral*

	Satisfacción laboral	
	N	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	12	7.7%
A veces	86	55.5%
Casi siempre	53	34.2%
Siempre	4	2.6%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 28**  
*Resultado de la variable satisfacción laboral*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 26 y figura 28 con respecto al resultado de la satisfacción laboral, del 100% de los encuestados el 55.5% del personal manifiesta que su satisfacción laboral es regular, 34.2% afirma que es alta. Por otro lado, un 7.7% de los encuestados indican que es baja y 2.6% opinó que es muy alta. Por lo que de acuerdo a la percepción de los colaboradores presentan una actitud positiva en el trabajo debido a que los factores que los rodean, como la remuneración, la promoción, la supervisión, el trabajo en equipo y el comportamiento de sus compañeros, teniendo un impacto positivo en la productividad y eficiencia en la organización ya que los colaboradores que están satisfechos con su trabajo y motivados para desempeñarse contribuyendo al éxito de la institución.

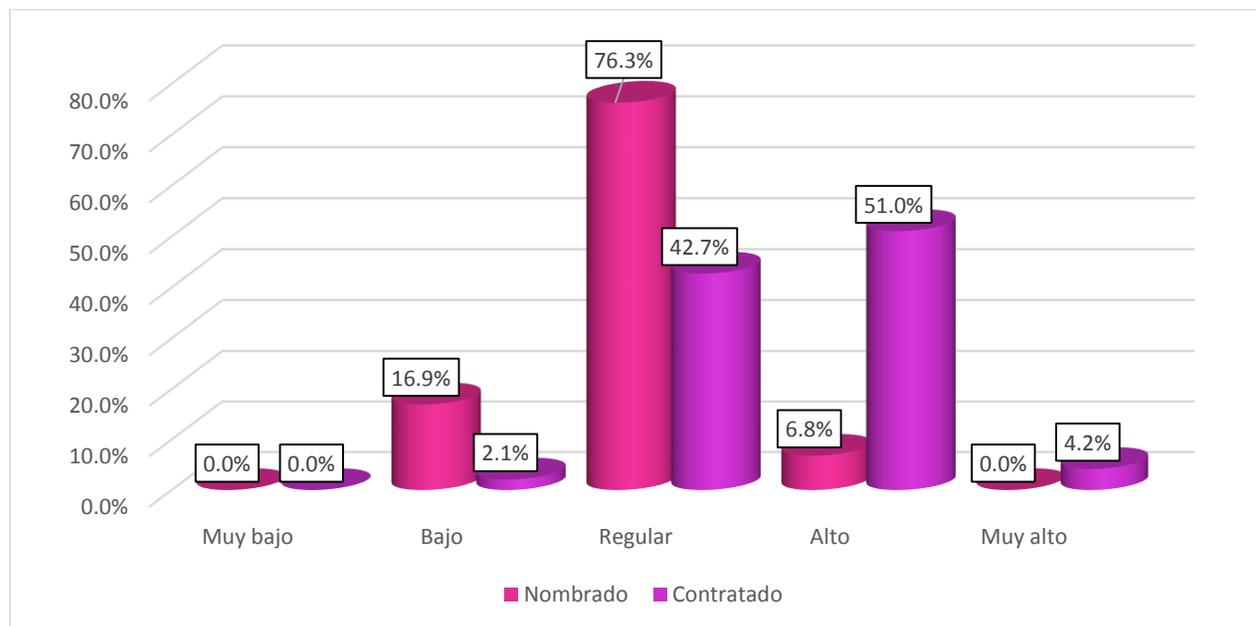
**Tabla 27**  
*Comparación de satisfacción laboral entre nombrados y contratados*

	Nombrado		Contratado	
	N	%	N	%
Muy bajo	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	10	16.9%	2	2.1%
Regular	45	76.3%	41	42.7%
Alto	4	6.8%	49	51.0%
Muy alto	0	0.0%	4	4.2%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.0%</b>	<b>96</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 29**

*Comparación de satisfacción laboral entre nombrados y contratados*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 27 y 29 sobre la comparación de la satisfacción entre los trabajadores nombrados y contratados se puede apreciar que los contratados son los que registran una satisfacción más alta en relación a los nombrados, el 51% de los contratados manifestó tener una alta satisfacción; mientras que el 76.3% de los nombrados manifestaron tener una satisfacción regular. Lo cual indica que la mayoría de nombrados se sienten regularmente satisfechos con su labor porque al pasar de los años se va haciendo rutinario y no sienten tanto la diferencia entre alta y baja satisfacción, por otro lado, los contratados al estar en sus primeros años se sienten altamente satisfechos debido a que es un nuevo campo laboral y desean aprender las actividades que realiza la institución.

**Tabla 28**

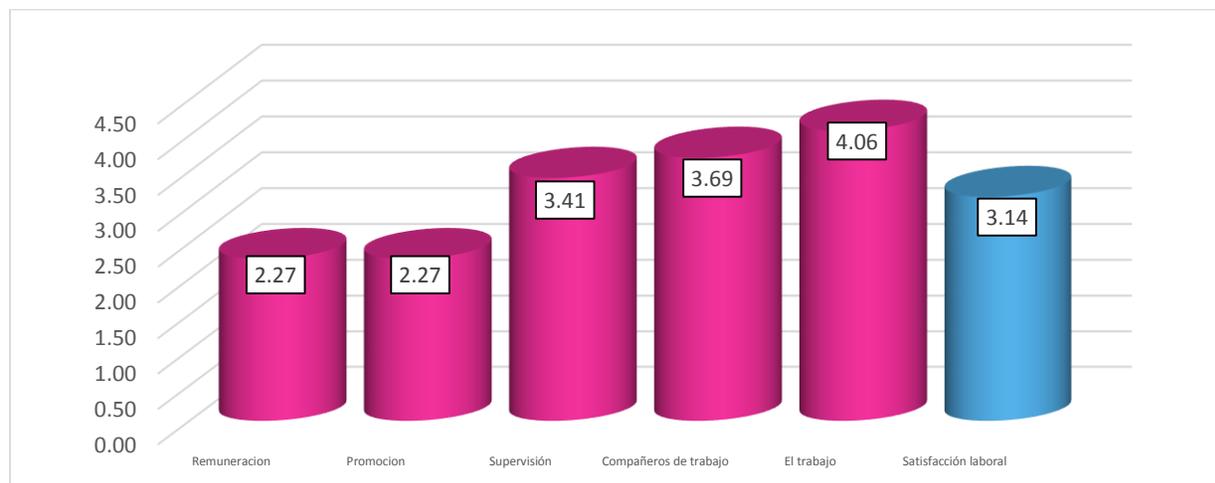
*Comparación promedio de las dimensiones de satisfacción laboral*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Remuneración	2.27	Bajo
Promoción	2.27	Bajo
Supervisión	3.41	Alto
Compañerismo de trabajo	3.69	Alto
El trabajo	4.06	Alto
<b>Satisfacción laboral</b>	<b>3.14</b>	<b>Regular</b>



**Figura 30**

*Comparación promedio de las dimensiones de satisfacción laboral*



### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 28 y figura 30 con respecto a la comparación promedio de las dimensiones de la variable satisfacción laboral, se observa que la dimensión remuneración presenta un promedio de 2.27 situándolo en un nivel bajo en la escala de medición, para los colaboradores la remuneración que perciben es baja en relación a otras instituciones públicas o privadas, tampoco sienten que perciben los incentivos adecuados y a veces se sienten a gusto con las áreas recreativas o prestaciones que brinda la institución; para la dimensión promoción se obtuvo el promedio de 2.27 situado en el nivel bajo de la escala de medición, los ascensos en la institución son poco frecuentes y en ocasiones no se toma en cuenta el nivel de formación y capacitación de los colaboradores para ascenderlos; para la dimensión supervisión se obtuvo el promedio de 3.41 en el nivel alto de la escala de medición en la institución existe un clima participativo, una adecuada comunicación y los jefes frecuentemente se preocupan por verificar que tan bien realizan el trabajo los colaboradores; para la dimensión compañerismo de trabajo se obtuvo un promedio alto de 3.69 los colaboradores suelen trabajar en equipo para lograr los objetivos comunes, se apoyan constantemente y existe un trato respetuoso y profesional en el entorno laboral y por último, para la dimensión el trabajo recibió un promedio de 4.06, de nivel alto en la escala de medición, los colaboradores reciben tareas desafiantes que les permiten demostrar y poner a prueba sus habilidades, están muy identificados con su centro de trabajo y consideran que la tarea que realizan es importante para esta, del mismo modo, tienen un buen nivel de autonomía. Considerando los



resultados anteriores, para la variable satisfacción se obtuvo un promedio de 3.14 situándolo en el nivel regular de la escala de medición.

#### 4.1.5 Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Para analizar la variable desempeño laboral se tomaron en cuenta las dimensiones de: conocimiento del trabajo, productividad, responsabilidad e identidad laboral. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

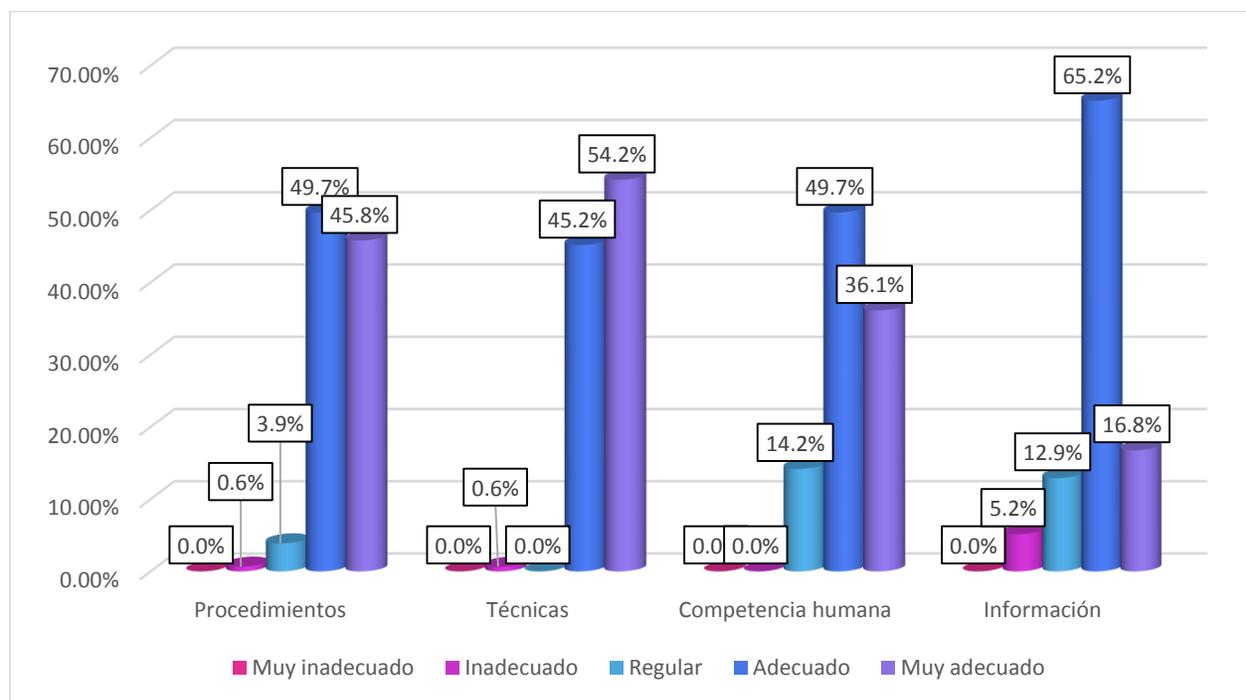
**Tabla 29**

*Resultado de los indicadores de conocimiento del trabajo*

	Procedimientos		Técnicas		Competencia humana		Información	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuado	1	.6%	1	0.6%	0	0.0%	8	5.2%
Regular	6	3.9%	0	0.0%	22	14.2%	20	12.9%
Adecuado	77	49.7%	70	45.2%	77	49.7%	101	65.2%
Muy adecuado	71	45.8%	84	54.2%	56	36.1%	26	16.8%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 31**

*Resultado de los indicadores de conocimiento del trabajo*





### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 29 y figura 31 de acuerdo al resultado de los indicadores de conocimiento del trabajo se evidencia que en el indicador procedimientos, se vio que del 100% del personal el 49.7% de encuestados manifestaron que las políticas y procedimientos de la institución son adecuados, el 45.8% indicaron que son muy adecuados siendo claros y fáciles de seguir, el 3.9% manifestó que son regulares y el 0.6% opino que son inadecuados. Por lo que los colaboradores toman en cuenta adecuadamente las políticas y procedimientos de la institución siendo guías de acción, puesto a que procedimientos de la institución casi siempre son claros y fáciles de seguir para el logro de sus tareas.

En la tabla 29 y figura 31 con respecto al indicador técnicas, se vio que del 100% del personal el 54.2% de los trabajadores encuestados opino que sus conocimientos de técnicas asociadas con el trabajo son muy adecuados, el 45.2% de los trabajadores encuestados respondió que son adecuados y el 0.6% de los trabajadores indico que son inadecuados. Es así que se hace uso de las técnicas que poseen los trabajadores siendo estas aplicadas para desarrollar sus actividades adecuadamente ejecutando sus conocimientos profesionales.

En la tabla 29 y figura 31 con respecto al indicador competencia humana, se observa que del 100% del personal 49.7% de los encuestados manifiestan que el nivel de competencia humana es adecuado, el 36.1% indicó que es muy adecuado, el 14.2% respondió que es regular. Es así que los colaboradores aplican las competencias humanas de forma adecuada con el fin de lograr mantener una vinculación con la institución permitiendo el desarrollo interpersonal y grupal, comunicación, motivación, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo para cumplir sus objetivos.

En la tabla 29 y figura 31 con respecto al indicador información, se vio que del 100% del personal el 65.2% de los trabajadores encuestados manifestó que es adecuado, el 16.8% de los colaboradores indico que es muy adecuado, el 12.9% de los trabajadores respondió que es regular y el 5.2% de los trabajadores considera inadecuado la información que se posee y no le permite que las decisiones se tomen de manera efectiva en la institución. Los colaboradores tienen acceso a la información técnica como institucional conociendo las funciones administrativas, así como políticas.



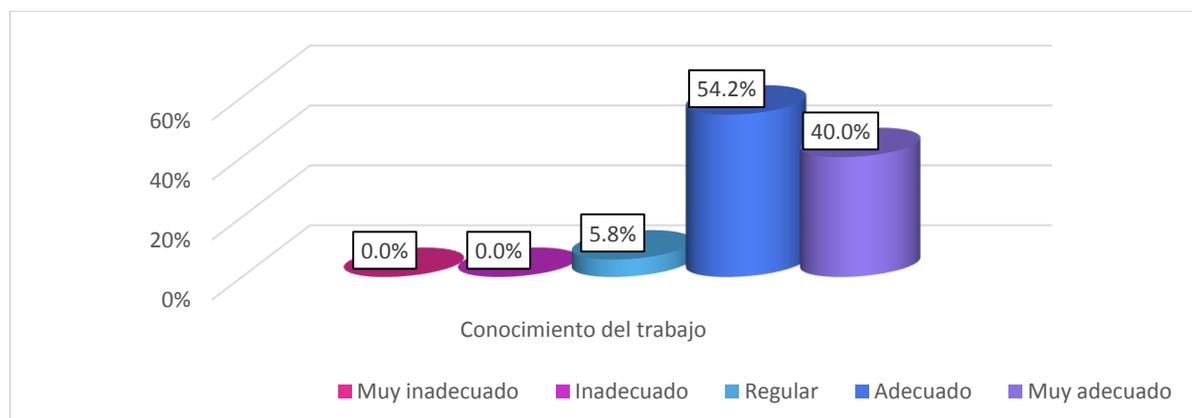
**Tabla 30**

*Resumen de la dimensión conocimiento del trabajo*

	Conocimiento del trabajo	
	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	0	0.0%
Regular	9	5.8%
Adecuado	84	54.2%
Muy adecuado	62	40.0%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 32**

*Resumen de la dimensión conocimiento del trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 30 y figura 32 de acuerdo a la dimensión conocimiento de trabajo del 100% de los encuestados el 54.2% consideran que es adecuado, el 40% mencionan que es muy adecuado, el 5.8% afirman que es regular. Demostrando que los colaboradores utilizan sus conocimientos tanto profesional como de la institución para cumplir las actividades y metas, siendo estas comprendidas y permite un manejo adecuado para dar soluciones a diversos problemas.

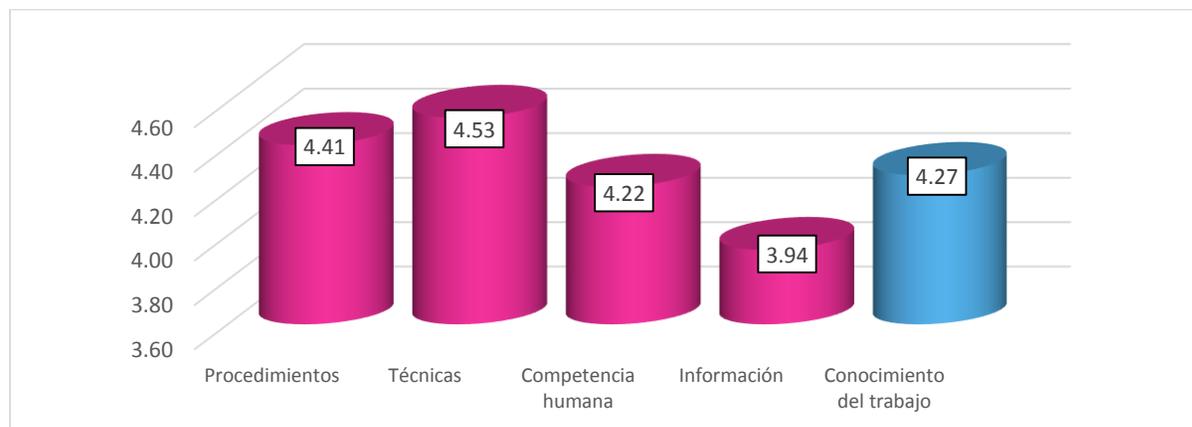
**Tabla 31**

*Comparación promedio de los indicadores de conocimiento del trabajo*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Procedimientos	4.41	Muy adecuado
Técnicas	4.53	Muy adecuado
Competencia humana	4.22	Muy adecuado
Información	3.94	Adecuado
<b>Conocimiento del trabajo</b>	<b>4.27</b>	<b>Muy adecuado</b>

**Figura 33**

*Comparación promedio de los indicadores de conocimiento del trabajo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 31 y figura 33 al analizar la comparación del promedio de los indicadores de conocimiento del trabajo, se observó que el indicador procedimientos presenta un promedio de 4.41 muy adecuado lo que indica que los procedimientos de la institución son claros y fáciles de seguir, el indicador técnicas presenta un promedio de 4.53 en el nivel muy adecuado de la escala de medición denotando que los colaboradores poseen los conocimientos de técnicas necesarias para desempeñarse en sus tareas, competencia humana presenta un promedio muy adecuado de 4.22 en el que se aprecia que los colaboradores aplican la comunicación, motivación liderazgo y otras competencias humanas para el cumplimiento de objetivos, información un promedio de 3.94 indicando un nivel adecuado en la escala de medición la institución es transparente en cuanto a su información es por ello que los colaboradores tienen facilidad para acceder a esta para tomar decisiones efectivas. En consecuencia se obtiene un resultado de 2.27 para la dimensión conocimiento del trabajo en un nivel muy adecuado en la escala de medición.

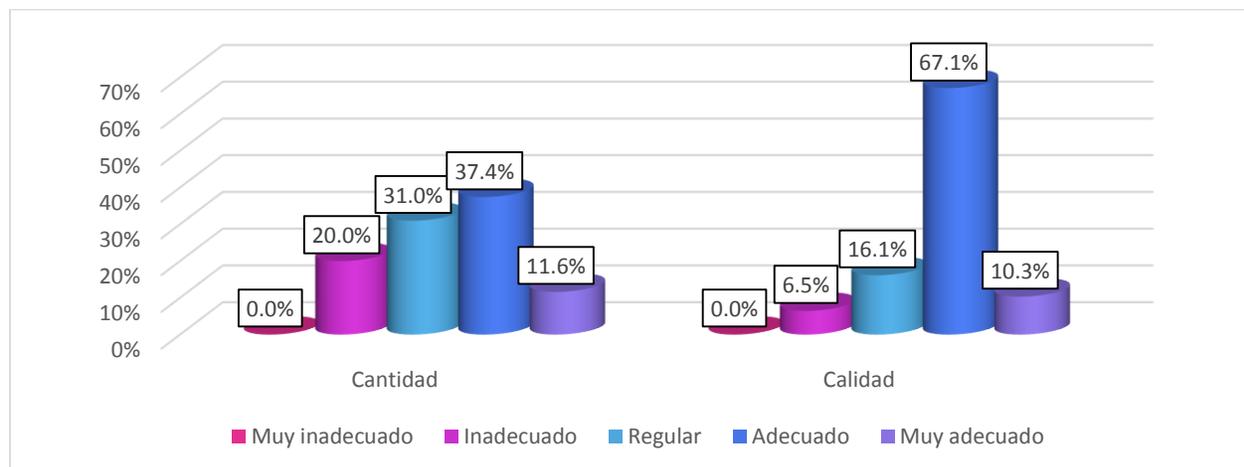
**Tabla 32**

*Resultado de los indicadores de productividad*

	Cantidad		Calidad	
	N	%	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuado	31	20.0%	10	6.5%
Regular	48	31.0%	25	16.1%
Adecuado	58	37.4%	104	67.1%
Muy adecuado	18	11.6%	16	10.3%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 34**  
*Resultado de los indicadores de productividad*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 32 y figura 34 con respecto a los resultados de los indicadores de productividad se evidencia que en el indicador cantidad del 100% de los encuestados el 37.4% de los encuestados considera que la cantidad de tareas asignadas es adecuada, mientras que el 31.0% cree que es regular. Sin embargo, un 20% del personal la considera inadecuada y solo el 11.6% la considera muy adecuada. Debido a que los trabajadores cumplen las tareas y actividades siguiendo con los procedimientos permitiendo la eliminación de errores por lo que se obtienen resultados óptimos.

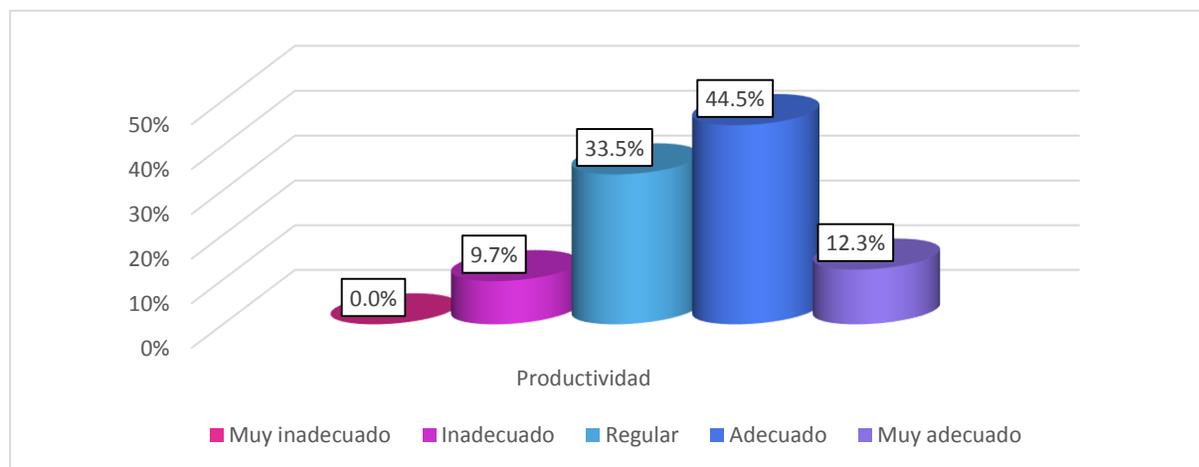
En la tabla 32 y figura 34 respecto al indicador calidad el 67.1% de los trabajadores considera que la calidad del trabajo realizado es adecuada, el 16.1% de los trabajadores encuestados opino que es regular, el 10.3% respondió que es muy adecuado y el 6.5% de los trabajadores considera que es inadecuada. Es así que las actividades que cumplen los trabajadores lo realizan con calidad llegando a cumplir todas sus funciones de acuerdo a los tiempos establecidos por los lineamientos de la institución.

**Tabla 33**  
*Resumen de la dimensión productividad*

	Productividad	
	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	15	9.7%
Regular	52	33.5%
Adecuado	69	44.5%
Muy adecuado	19	12.3%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 35**  
*Resumen de la dimensión productividad*



**Análisis e interpretación:**

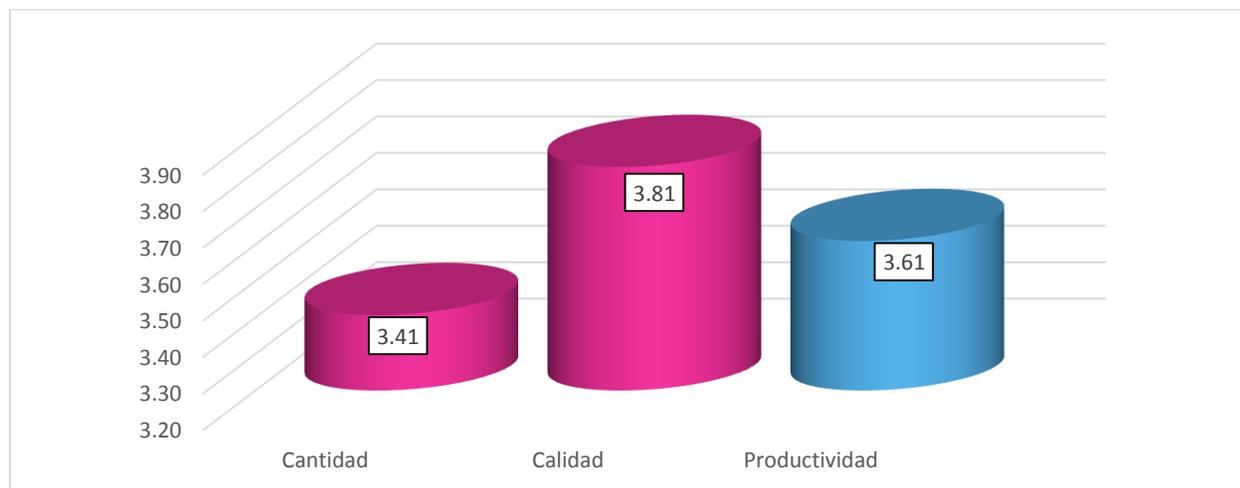
En la tabla 33 y figura 35 de acuerdo a la dimensión Productividad del 100% de los encuestados el 44.5% consideran que es adecuada la productividad dentro de la institución, el 33.5% mencionan que es regular, el 12.3% afirman que es muy adecuada, el 9.7% afirman que es inadecuada la productividad. Por lo que los colaboradores están comprometidos con su trabajo y tienen adecuadas habilidades de administración del tiempo, así mismo desarrollan sus actividades con calidad siendo capaces de afrontar las actividades demandadas y cumplirlas en los tiempos establecidos.

**Tabla 34**  
*Comparación promedio de los indicadores de productividad*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Cantidad	3.41	Adecuado
Calidad	3.81	Adecuado
<b>Productividad</b>	<b>3.61</b>	<b>Adecuado</b>



**Figura 36**  
*Comparación promedio de los indicadores de productividad*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 34 y figura 36 con respecto a la comparación de los promedios de los indicadores de productividad, se puede apreciar que el indicador cantidad obtuvo un promedio de 3.41 cuya escala de medición es adecuada indicando que el personal cumple con las tareas y proyectos que les son asignados en la institución, para calidad se obtuvo un promedio adecuado de 3.81 demostrando que los colaboradores realizan un trabajo de calidad en el tiempo establecido. La dimensión productividad alcanzó un promedio de 3.61 ubicándose en un nivel adecuado en la escala de medición denotando que los colaboradores están comprometidos con su trabajo y tienen adecuadas habilidades de administración del tiempo.



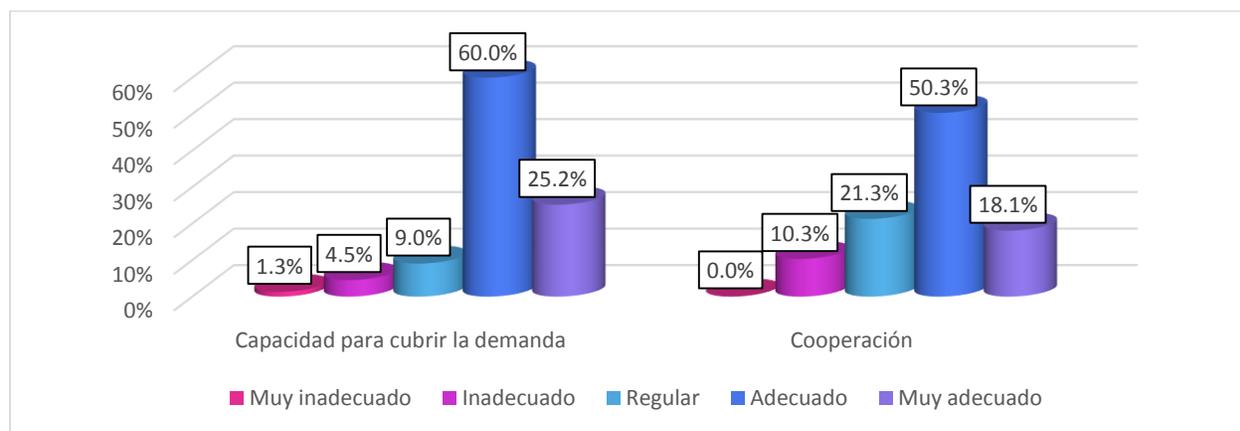
**Tabla 35**

*Análisis de los indicadores de responsabilidad*

	Capacidad para cubrir la demanda y resultado final		Cooperación	
	N	%	N	%
Muy inadecuado	2	1.3%	0	0.0%
Inadecuado	7	4.5%	16	10.3%
Regular	14	9.0%	33	21.3%
Adecuado	93	60.0%	78	50.3%
Muy adecuado	39	25.2%	28	18.1%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 37**

*Análisis de los indicadores de responsabilidad*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 35 y figura 37 se observa la siguiente relación de resultados de los indicadores de la dimensión responsabilidad se obtiene que de acuerdo al indicador capacidad de cubrir la demanda, se observa que del 100% del personal el 60% manifiestan que la capacidad de cubrir la demanda es adecuada, el 25.2% indico que es muy adecuada, el 9% respondió que es regular, el 4.5% considero que es inadecuada y el 1.3% piensa que es muy inadecuada. Es así, que los colaboradores son capaces de satisfacer la demanda de trabajo de manera adecuada y producir resultados provechosos para la institución, además los trabajadores casi siempre cumplen con eficiencia y eficacia sus actividades logrando terminar y cumplir las metas establecidas.

En la tabla 35 y figura 37 en el indicador cooperación el 50.3% de encuestados manifiestan que es adecuada la cooperación en las actividades de trabajo, el 21.3% considera que es regular, el 18.1% afirma que es muy adecuada y el 10.3% indica que es inadecuada. Se vio que los

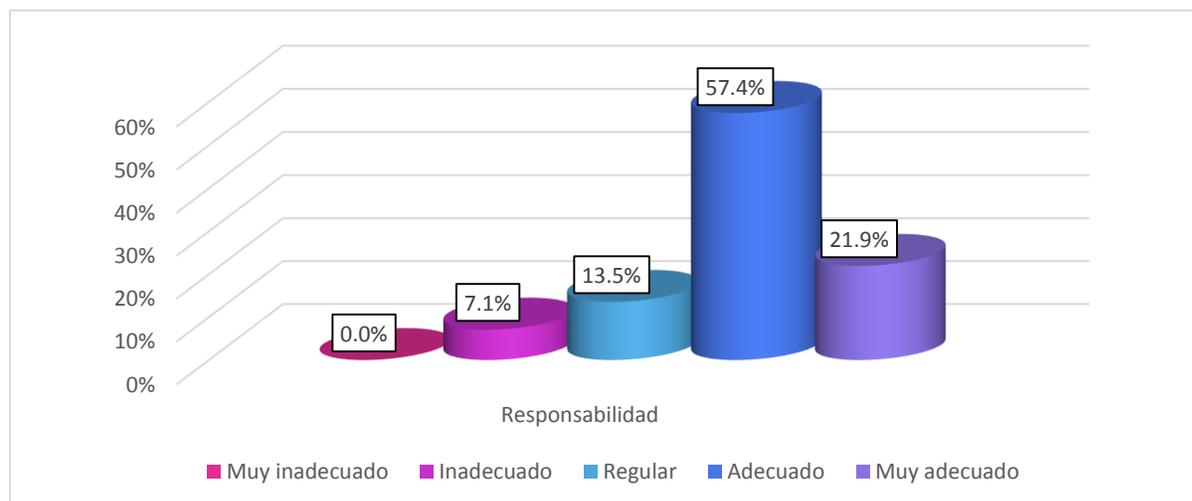


colaboradores cooperan adecuadamente en las actividades de trabajo para alcanzar un objetivo en común. Además, casi siempre comparten las decisiones para que pueda existir un control en las actividades demostrado la cooperación de la responsabilidad.

**Tabla 36**  
*Resumen de la dimensión responsabilidad*

	Responsabilidad	
	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	11	7.1%
Regular	21	13.5%
Adecuado	89	57.4%
Muy adecuado	34	21.9%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 38**  
*Resumen de la dimensión responsabilidad*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 36 y figura 38 de acuerdo a la dimensión Responsabilidad del 100% de los encuestados el 57.4% consideran que es adecuada la responsabilidad dentro de la institución, el 21.9% mencionan que es muy adecuada, el 13.5% afirman que es regular, y el 7.1% indica que es inadecuada la responsabilidad. Por lo que el personal no solo cumple sus actividades sino permite que se desarrolle un trabajo colectivo, donde las decisiones puedan tomar en conjunto siendo estas asumidas con responsabilidad.

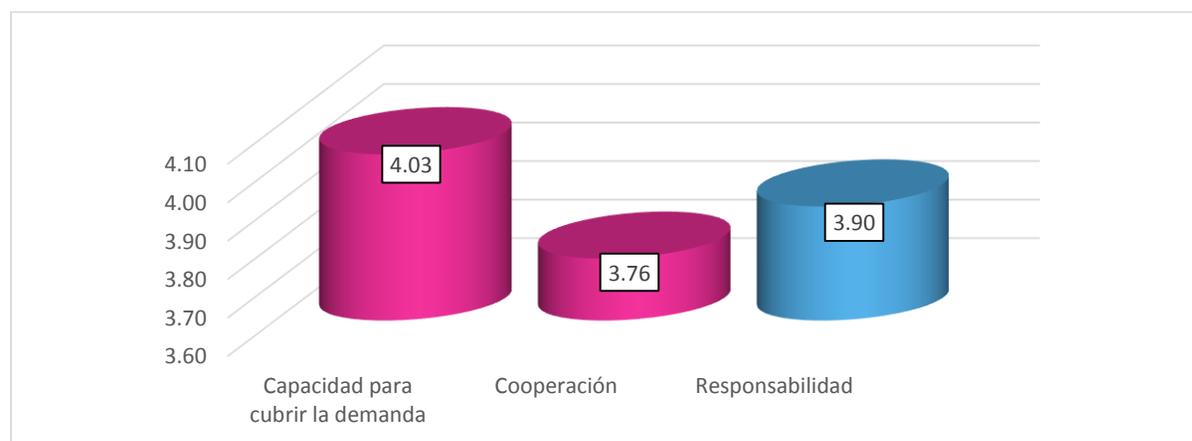
**Tabla 37**

*Comparación promedio de los indicadores de responsabilidad*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Capacidad para cubrir la demanda	4.03	Adecuado
Cooperación	3.76	Adecuado
<b>Responsabilidad</b>	<b>3.90</b>	<b>Adecuado</b>

**Figura 39**

*Comparación promedio de los indicadores de responsabilidad*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 37 y figura 39 con respecto a la comparación de los promedios de los indicadores de responsabilidad, se puede apreciar que el indicador capacidad para cubrir la demanda obtuvo un promedio de 4.03 cuya escala de medición es adecuada indicando que el personal es capaz de manejar la carga de trabajo y producir resultados satisfactorios con eficacia y eficiencia, para cooperación se obtuvo un promedio adecuada de 3.76 demostrando que los colaboradores cooperan en las actividades de trabajo compartiendo la toma de decisiones y el manejo de las actividades en forma cooperativa. Para la dimensión responsabilidad se obtiene un promedio de 3.90, mostrando un nivel adecuado en la escala de medición denotando que hay una adecuada cultura de responsabilidad laboral en la institución.



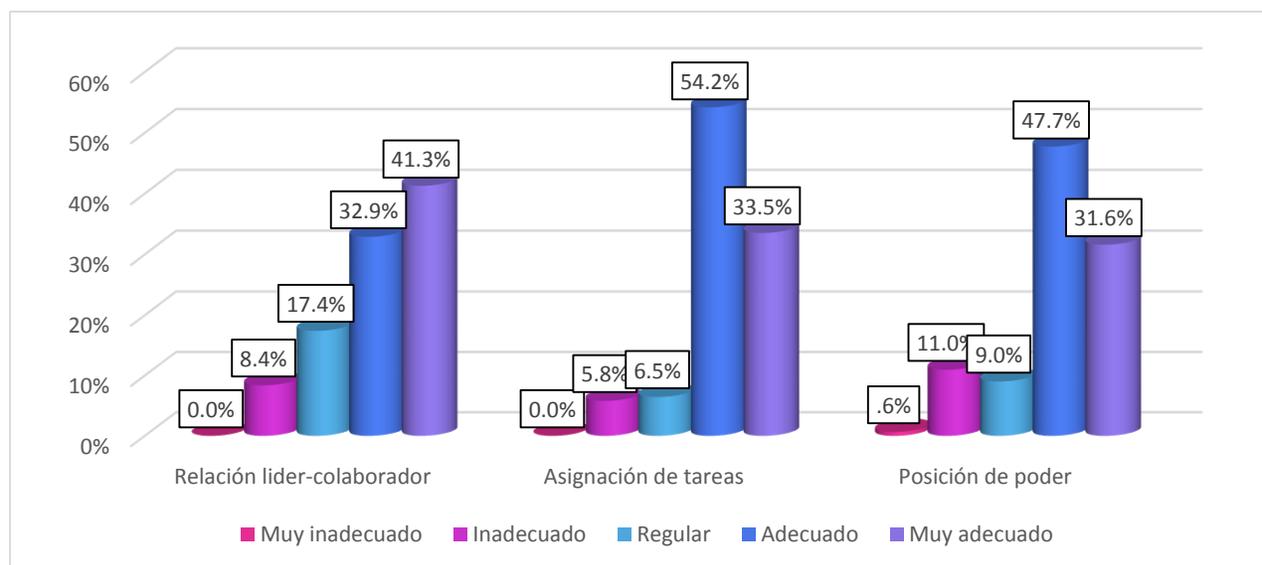
**Tabla 38**

*Análisis de los indicadores de capacidad liderazgo*

	Relación líder-colaborador		Asignación de tareas		Posición de poder	
	N	%	N	%	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%	0	0.0%	1	.6%
Inadecuado	13	8.4%	9	5.8%	17	11.0%
Regular	27	17.4%	10	6.5%	14	9.0%
Adecuado	51	32.9%	84	54.2%	74	47.7%
Muy adecuado	64	41.3%	52	33.5%	49	31.6%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 40**

*Análisis de los indicadores de capacidad de liderazgo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 38 y figura 40 con respecto a la respuesta de los indicadores de la dimensión capacidad liderazgo, de acuerdo al indicador relación líder colaborador, se observa que del 100% de los encuestados el 41.3% del personal opina que la relacionan líder colaborador es muy adecuada, el 32.9% indica que es adecuada, el 17.4% respondió que es regular y el 8.4% piensa que es inadecuada. Los colaboradores se sienten cómodos recurriendo a sus jefes inmediatos para buscar ayuda en alguna tarea que no entienden o que dificultan, el asesoramiento recibido es adecuado y les permite contribuir en las dudas que tienen.

En la tabla 38 y figura 40 se observa que en relación al indicador asignación de tareas, el 54.2% del personal considera que la asignación de tareas es adecuada, el 33.5% indico que es muy



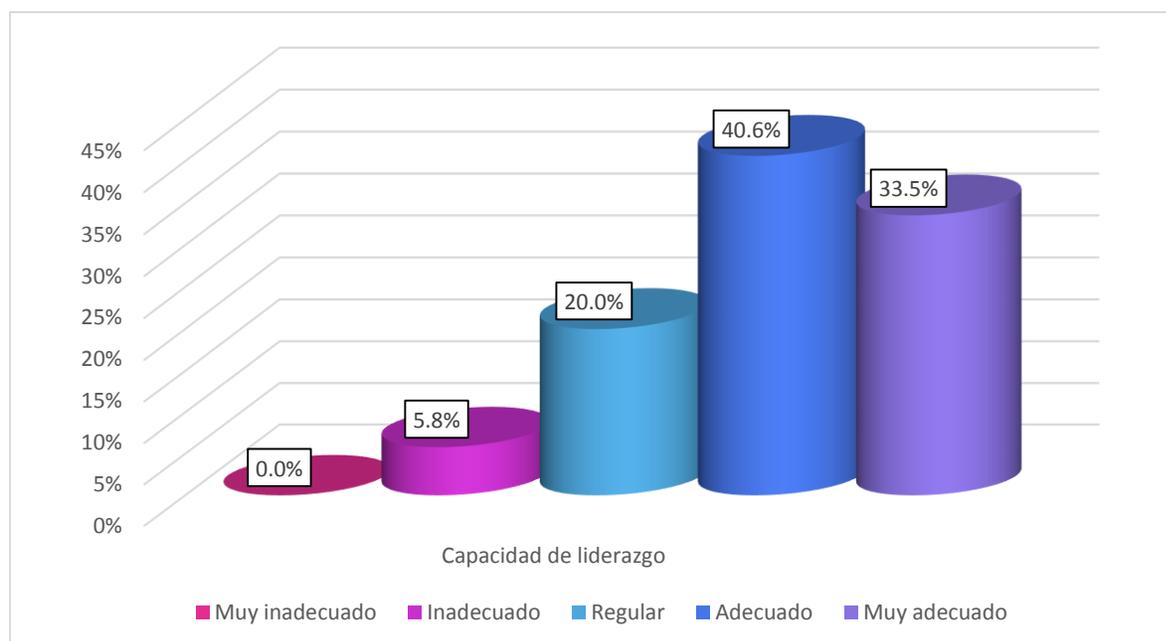
adecuada, el 6.5% respondió que es regular y el 5.8% piensa que es inadecuada. Donde los colaboradores cumplen con las tareas asignadas de acuerdo al ROF permitiendo la equidad y eliminando la duplicidad de funciones.

En la tabla 38 y figura 40 se observa que en relación al indicador posición de poder, se vio que del 100% del personal el 47.7% de encuestados manifiestan que la posición de poder en la institución es adecuada, el 31.6% opina que es muy adecuada, el 11% afirma que es inadecuada, el 9% piensa que es regular y el 6% respondió que es muy inadecuada. Es así que los colaboradores consideran que la designación de actividades por parte de sus jefes inmediatos les permite desempeñar sus funciones de manera óptima considerando que realizan actividades de acuerdo a su capacidad, conocimiento y experiencia profesional.

**Tabla 39**  
*Resumen de la dimensión capacidad de liderazgo*

	Capacidad de liderazgo	
	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	9	5.8%
Regular	31	20.0%
Adecuado	63	40.6%
Muy adecuado	52	33.5%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 41**  
*Resumen de la dimensión capacidad de liderazgo*





**Análisis e interpretación:**

En la tabla 39 y figura 41 de acuerdo a la dimensión Capacidad de liderazgo del 100% de los encuestados el 40.6% consideran que la capacidad de liderazgo es adecuada, el 33.5% considera que es muy adecuada, el 20% afirman que es regular y el 5.8% piensa que es inadecuada. Por lo que los colaboradores consideran que sus jefes inmediatos realizan un liderazgo optimo observando que toman decisiones idóneas que pueda favorecer a las áreas de la institución además son fuente de inspiración ya que lo trabajadores suelen recurrir cuando presentan problemas o tienen dudas.

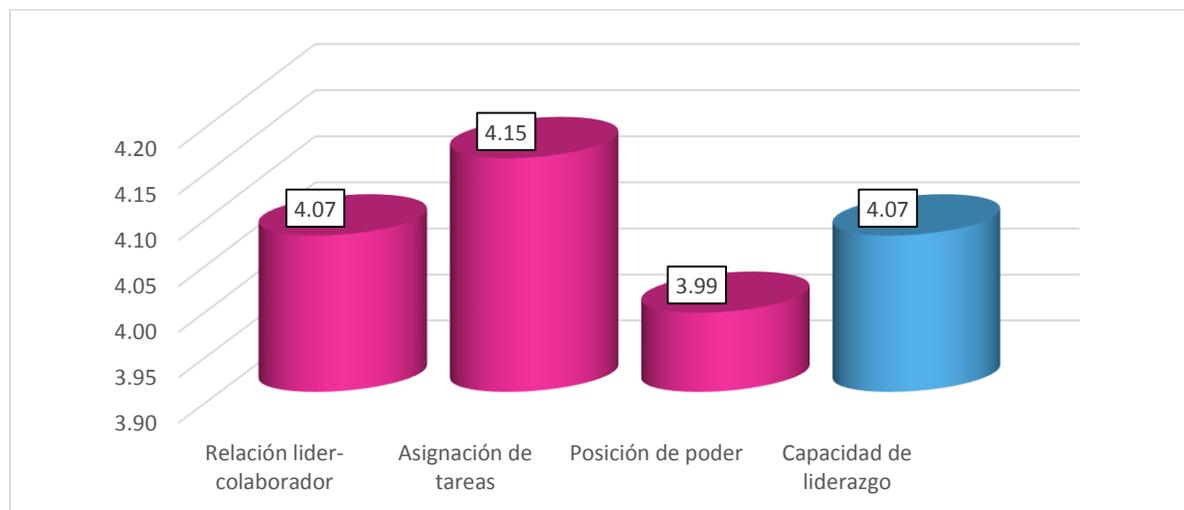
**Tabla 40**

*Comparación promedio de los indicadores de capacidad de liderazgo*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Relación líder-colaborador	4.07	Adecuado
Asignación de tareas	4.15	Adecuado
Posición de poder	3.99	Adecuado
<b>Capacidad de liderazgo</b>	<b>4.07</b>	<b>Adecuado</b>

**Figura 42**

*Comparación promedio de los indicadores de capacidad de liderazgo*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 40 y figura 42 de acuerdo a la comparación de los promedios de los indicadores de capacidad de liderazgo, se puede apreciar que el indicador relación líder – colaborador obtuvo un promedio de 4.07 cuya escala de medición es adecuada indicando que el asesoramiento de su



jefe inmediato contribuye en el desempeño de sus actividades, para el indicador asignación de tareas se alcanzó un promedio alto de 4.15 demostrando que se cumple con las funciones asignadas a su puesto, para posición de poder se obtuvo un promedio adecuada de 3.99 indicando que la designación de las actividades por su jefe inmediato permite desarrollar las funciones de manera óptima. Después se obtuvo un promedio de 4.07 para la dimensión capacidad de liderazgo, en un nivel adecuada en la escala de medición denotando que los jefes inmediatos son capaces de tomar decisiones idóneas para la institución, de modo que son capaces de liderar al resto de los trabajadores para alcanzar una meta común.

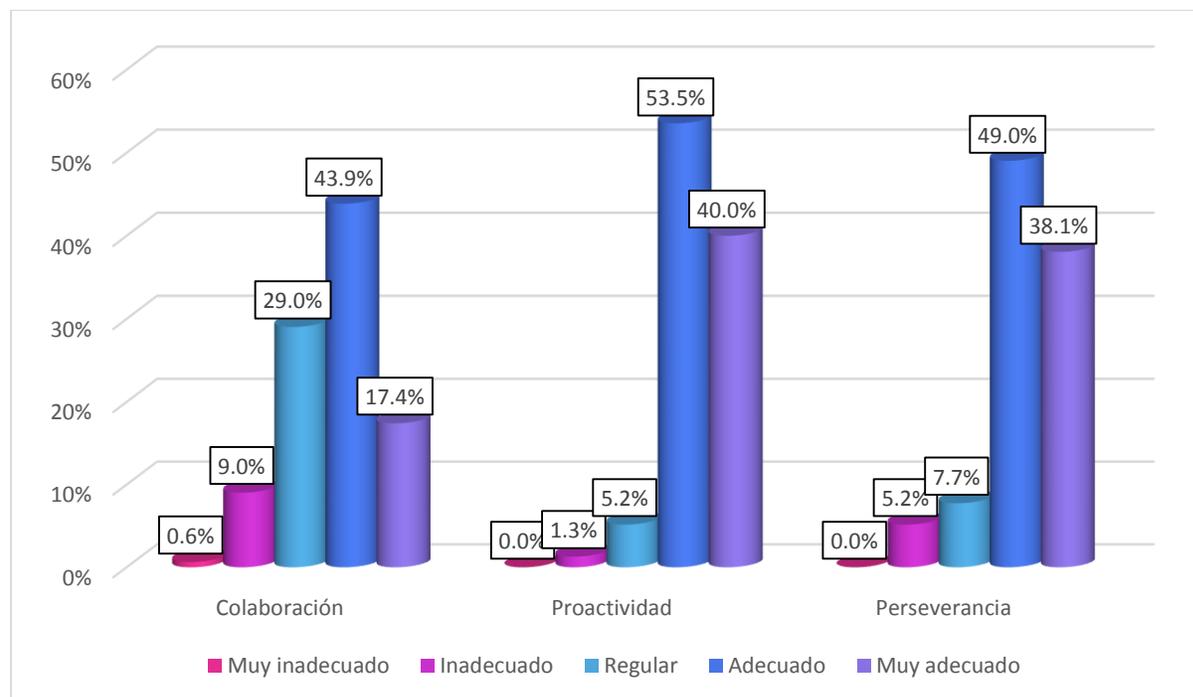
**Tabla 41**

*Resultado de los indicadores de identidad laboral*

	Colaboración		Pro actividad		Perseverancia	
	N	%	N	%	N	%
Muy inadecuado	1	0.6%	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuado	14	9.0%	2	1.3%	8	5.2%
Regular	45	29.0%	8	5.2%	12	7.7%
Adecuado	68	43.9%	83	53.5%	76	49.0%
Muy adecuado	27	17.4%	62	40.0%	59	38.1%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 43**

*Resultado de los indicadores de identidad laboral*





### Análisis e interpretación:

En la tabla 41 y 43 de acuerdo a los indicadores de la dimensión identidad laboral, el indicador colaboración, se vio que del 100% del personal el 43.9% de encuestados manifiestan que la colaboración dentro de la institución es adecuada, el 29% de los encuestados informa que es regular, el 17.4% cree que es muy adecuada, el 9% considera que es inadecuada y el 6% piensa que es muy inadecuada. Por lo que los colaboradores consideran que se desarrolla un trabajo en equipo en la institución logrando que la comunicación entre los compañeros de trabajo sea efectiva.

En la tabla 41 y 43 en el indicador pro actividad, se vio que del 100% del personal el 53.5% de encuestados manifiestan que la pro actividad en la institución es adecuada, el 40% de los encuestados afirma que es muy adecuada, el 5.2% informa que es regular la iniciativa y el 1.3% comunica que es inadecuada la pro actividad en la institución. Es así que los colaboradores toman la iniciativa y demuestran pro actividad ante diversas situaciones que no pueden controlar o aquellos errores cometidos durante el desarrollo de las tareas.

En la tabla 41 y 43 con respecto al indicador perseverancia, se observa que del 100% de encuestados el 49% de encuestados manifiestan que la perseverancia personal para lograr los objetivos de la institución es adecuada, el 38.1% de los encuestados afirma que es muy adecuada, el 7.7% informa que es regular y el 5.2% comunica que es inadecuada. Donde los colaboradores son perseverantes en relación al tiempo y problemas administrativos, demostrando que logran cumplir con las actividades y objetivos de la institución con constancia de manera adecuada.

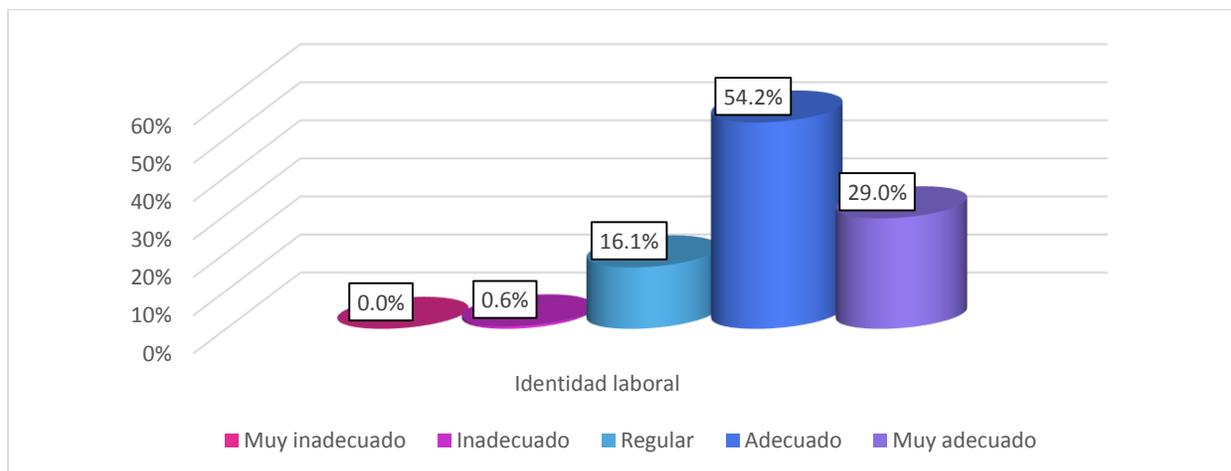
**Tabla 42**

*Resumen de la dimensión identidad laboral*

	Identidad laboral	
	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	1	0.6%
Regular	25	16.1%
Adecuado	84	54.2%
Muy adecuado	45	29.0%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 44**  
*Resumen de la dimensión identidad laboral*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 42 y figura 44 de acuerdo a la dimensión Identidad laboral del 100% de los encuestados un porcentaje significativo posee un fuerte sentido de identidad con su trabajo y las metas de la organización, el 54.2% consideran que es adecuada, el 29% opina que es muy adecuada, el 16.1% afirman que la identidad laboral es regular y el 6% afirman que es inadecuada. Por lo que el personal menciona que cuenta con identidad laboral siendo recíprocos con los lineamientos de la institución permitiendo de esa manera cumplir con la misión y visión institucional, impulsando al logro de las actividades departamentales y aquellas designadas.

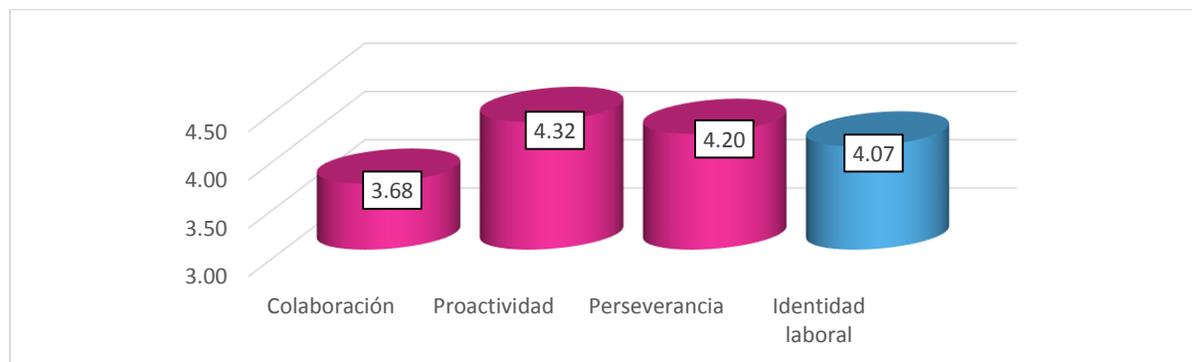
**Tabla 43**  
*Comparación promedio de los indicadores de identidad laboral*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Colaboración	3.68	Adecuado
Pro actividad	4.32	Muy adecuado
Perseverancia	4.20	Adecuado
<b>Identidad laboral</b>	<b>4.07</b>	<b>Adecuado</b>



**Figura 45**

*Comparación promedio de los indicadores de identidad laboral*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 43 y figura 45 con respecto a la comparación de los promedios de los indicadores de identidad laboral se puede apreciar que el indicador colaboración alcanzo un promedio de 3.68 en escala de medición la cual es adecuada indicando el desarrollo de un buen trabajo en equipo en la institución y que la comunicación entre los compañeros de trabajo es óptima, para el indicador pro actividad se obtuvo un promedio muy adecuado de 4.32 demostrando tener una capacidad de respuesta aportando a dar la solución inmediata frente a algún problemas, para perseverancia se obtuvo un promedio adecuada de 4.20 indicando que se tiene la convicción personal para cumplir con los objetivos. Luego se obtiene un promedio de 4.07 para la dimensión identidad laboral, mostrando un nivel adecuada en la escala de medición denotando tener un fuerte sentido de identidad con su trabajo y a realizar una labor determinada para alcanzar las metas de la institución.

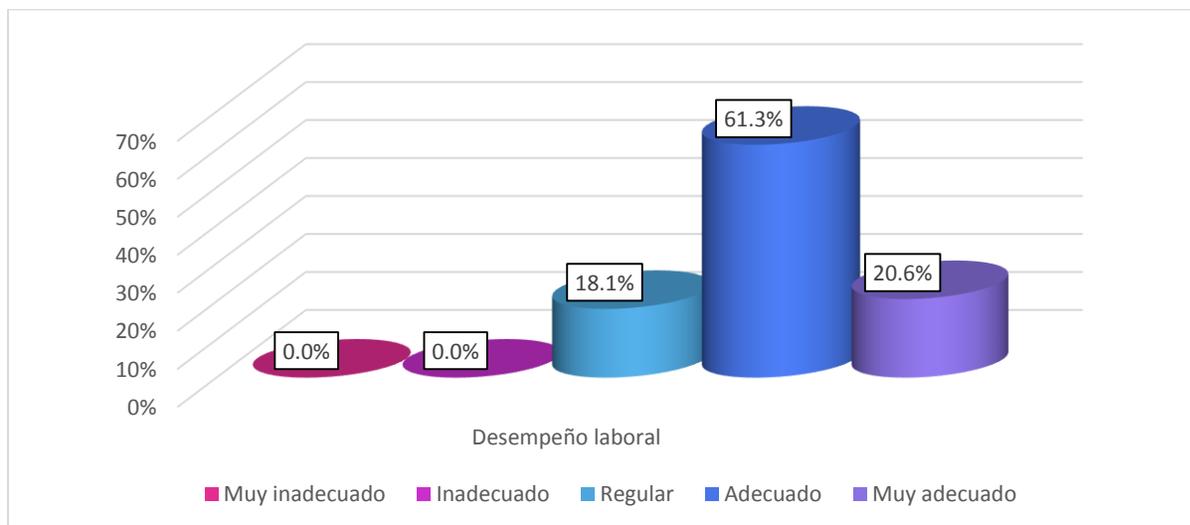
**Tabla 44**

*Resumen de la variable desempeño laboral*

	Desempeño laboral	
	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	0	0.0%
Regular	28	18.1%
Adecuado	95	61.3%
Muy adecuado	32	20.6%
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100.0%</b>



**Figura 46**  
*Resumen de la variable desempeño laboral*



**Análisis e interpretación:**

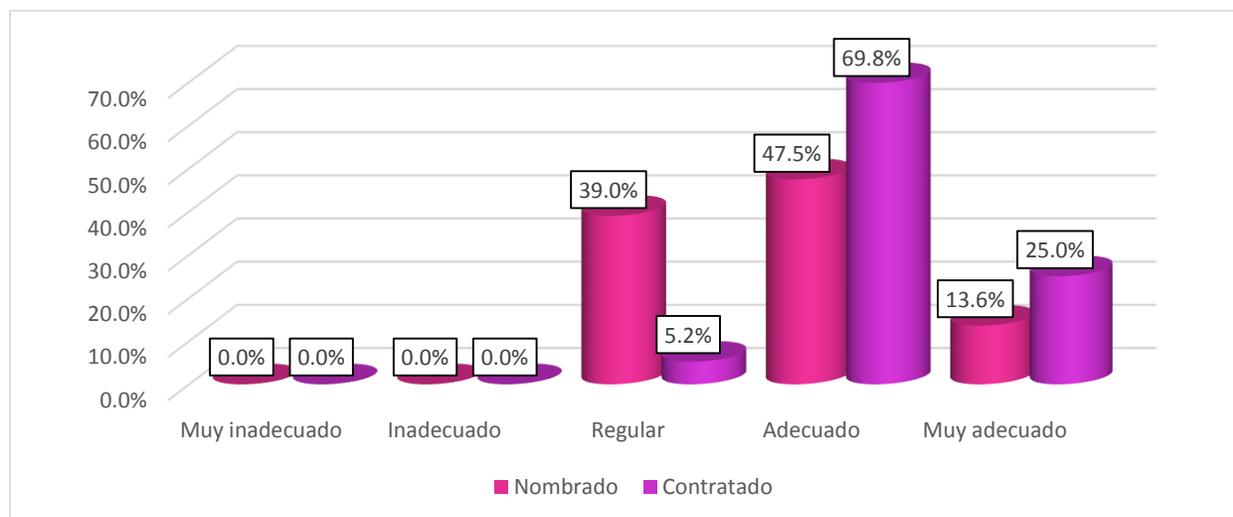
En la tabla 44 y figura 46 se vio que para la variable desempeño laboral del 100% de los encuestados el 61.3% consideran Adecuado su desempeño, 20.6% afirman que es Muy adecuado, 18.1% del personal indica que es regular. De acuerdo a los datos mostrados, los colaboradores se desempeñan adecuadamente, cumpliendo con las actividades delegadas por sus jefes inmediatos demostrando sus habilidades para poder solucionar los problemas encontrados, además demuestran su empeño siendo responsables en las actividades que cumplen.

**Tabla 45**  
*Comparación de desempeño laboral entre nombrados y contratados*

	Nombrado		Contratado	
	N	%	N	%
Muy inadecuado	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuado	0	0.0%	0	0.0%
Regular	23	39.0%	5	5.2%
Adecuado	28	47.5%	67	69.8%
Muy adecuado	8	13.6%	24	25.0%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.0%</b>	<b>96</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 47**

*Comparación de desempeño laboral entre nombrados y contratados*



**Análisis e interpretación:**

En la tabla 45 y figura 47 de acuerdo a la comparación del desempeño laboral entre los colaboradores nombrados y contratados se aprecia que los contratados son los que registran un desempeño más adecuado en relación a los nombrados, el 69.8% de los contratados manifestó tener un desempeño adecuado; mientras que el 47.5% de los nombrados manifestaron tener un desempeño adecuado. Lo cual indica que los contratados tienen un desempeño más adecuado que los nombrados ya que al estar en un periodo de prueba para poder renovar sus contratos y acceder a más beneficios trabajan más arduamente por otro lado, los nombrados al tener la seguridad laboral se desempeñan de manera adecuada para poder conservar sus trabajos, pero con menor motivación que los contratados.

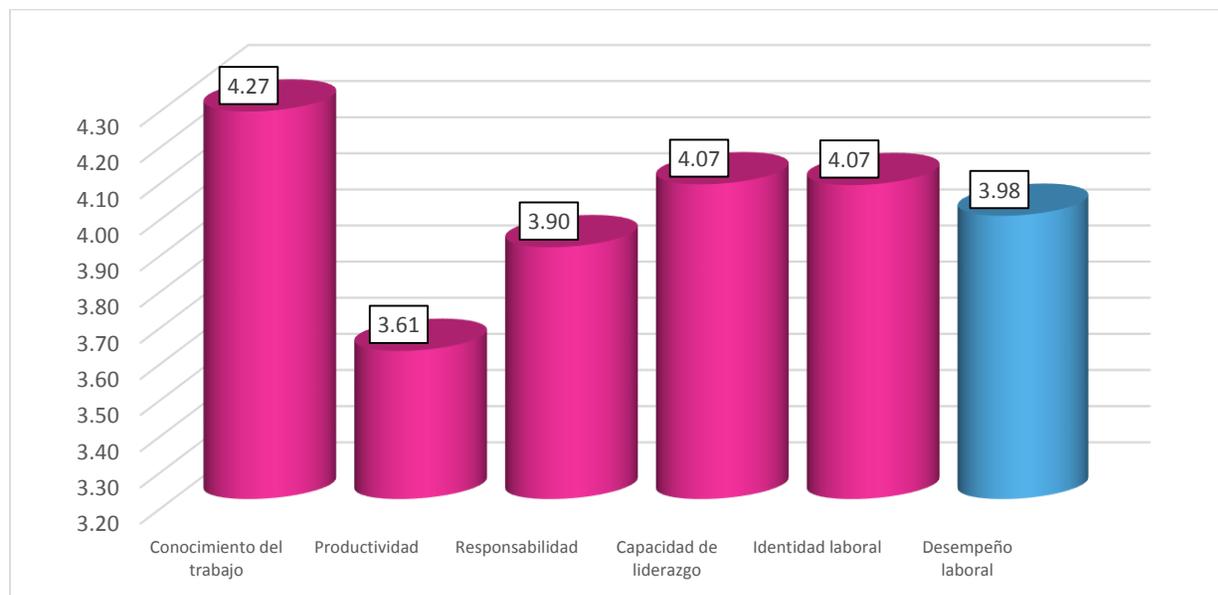
**Tabla 46**

*Comparación promedio de las dimensiones de desempeño laboral*

Indicadores	Valor	Escala de medición
Conocimiento del trabajo	4.27	Muy adecuado
Productividad	3.61	Adecuado
Responsabilidad	3.90	Adecuado
Capacidad de liderazgo	4.07	Adecuado
Identidad laboral	4.07	Adecuado
<b>Desempeño laboral</b>	<b>3.98</b>	<b>Adecuado</b>

**Figura 48**

*Comparación promedio de las dimensiones de desempeño laboral*



#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 46 y figura 48 de acuerdo a la comparación de los promedios de las dimensiones de la variable desempeño laboral, se evidencia que en la dimensión conocimiento de trabajo presenta un promedio de 4.27 situándolo en un nivel muy adecuado en la escala de medición; para la dimensión productividad se obtuvo el promedio de 3.61 situado en el nivel adecuada de la escala de medición; para la dimensión responsabilidad se obtuvo el promedio de 3.90 en el nivel adecuada de la escala de medición; para la dimensión capacidad de liderazgo se alcanzó un promedio adecuada de 4.07; para la dimensión identidad laboral se alcanzó el promedio de 4.07, de nivel adecuada en la escala de medición. Considerando los resultados anteriores, para la variable desempeño laboral se obtuvo un promedio de 3.98 situándolo en el nivel adecuada de la escala de medición.

#### **4.2 Resultados respecto a los objetivos específicos**

Para verificar la influencia entre la satisfacción y desempeño laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado

- Si el valor obtenido (valor P) > 0.05 no se acepta la hipótesis planteada.



- Si el valor obtenido (valor P) < 0.05 se acepta la hipótesis planteada.

Del mismo modo, para contrastar la hipótesis, es imprescindible determinar el grado de correlación entre dos variables mediante el coeficiente *Rho Spearman*.

**Tabla 47**

*Valores considerados para conocer la correlación*

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

#### **4.2.1 Correlación entre remuneración y desempeño laboral**

Ho: No existe relación entre la remuneración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

Ha: Existe relación entre la remuneración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023



**Tabla 48**

*Correlación entre remuneración y desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Remuneración	Muy bajo	Recuento	1	9	2	12
		% del total	0.6%	5.8%	1.3%	7.7%
	Bajo	Recuento	22	35	14	71
		% del total	14.2%	22.6%	9.0%	45.8%
	Regular	Recuento	4	42	11	57
		% del total	2.6%	27.1%	7.1%	36.8%
	Alto	Recuento	1	9	2	12
		% del total	0.6%	5.8%	1.3%	7.7%
	Muy alto	Recuento	0	0	3	3
		% del total	0.0%	0.0%	1.9%	1.9%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
		<b>% del total</b>	<b>18.1%</b>	<b>61.3%</b>	<b>20.6%</b>	<b>100.0%</b>

Rho: 0.175  
Sig: 0.029

#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 48 se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.175 muestra una correlación positiva muy baja entre las dos variables. Además, el valor P es de 0.029 valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis, lo que significa que existe relación entre la dimensión de remuneración con el desempeño laboral de los colaboradores de la institución, por lo que el 22.6% de los colaboradores consideran que la remuneración percibida no es justa ni se ajusta al mercado laboral aun así se desempeñan adecuadamente cumpliendo con sus actividades.

#### **4.2.2 Correlación entre promoción y desempeño laboral**

Ho: No existe relación entre la remuneración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

Ha: Existe relación entre la remuneración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023



**Tabla 49**  
*Correlación entre promoción y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total	
		Regular	Adecuado	Muy adecuado		
Promoción	Muy bajo	Recuento	2	7	1	10
		% del total	1.3%	4.5%	0.6%	6.5%
	Bajo	Recuento	17	30	8	55
		% del total	11.0%	19.4%	5.2%	35.5%
	Regular	Recuento	7	52	17	76
		% del total	4.5%	33.5%	11.0%	49.0%
	Alto	Recuento	2	6	2	10
		% del total	1.3%	3.9%	1.3%	6.5%
	Muy alto	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0.0%	0.0%	2.6%	2.6%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
		<b>% del total</b>	<b>18.1%</b>	<b>61.3%</b>	<b>20.6%</b>	<b>100.0%</b>

Rho:0.251  
Sig: 0.02

#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 49, en cuanto al coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.251 lo cual indica una correlación positiva baja. En este caso, el valor P es 0.02 mostrando suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis, por lo que el 33.5% de los colaboradores consideran que el desarrollo y promoción profesional se da de manera regular en la Dirección General de Administración a pesar de esto el personal realizan sus actividades de manera adecuada.

#### **4.2.3 Correlación entre supervisión y desempeño laboral**

Ho: No existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

Ha: Existe relación entre la supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023



**Tabla 50**  
*Correlación entre supervisión y desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Regular	Adecuado	Muy adecuado	
Supervisión	Muy bajo	Recuento	6	2	0	8
		% del total	3.9%	1.3%	0.0%	5.2%
	Bajo	Recuento	11	17	2	30
		% del total	7.1%	11.0%	1.3%	19.4%
	Regular	Recuento	9	36	9	54
		% del total	5.8%	23.2%	5.8%	34.8%
	Alto	Recuento	2	33	11	46
		% del total	1.3%	21.3%	7.1%	29.7%
	Muy alto	Recuento	0	7	10	17
		% del total	0.0%	4.5%	6.5%	11.0%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
		<b>% del total</b>	<b>18.1%</b>	<b>61.3%</b>	<b>20.6%</b>	<b>100.0%</b>
Rho:	0.472					
Sig:	0					

#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 50 se evidencia una valía de coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.472 afirmando la existencia de una correlación positiva moderada y un valor P igual a 0.00 mostrando suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis, es así que el 23.2% de los colaboradores consideran que la supervisión proporcionada por sus jefes superiores se encuentra en un nivel moderado. Aunque se observó esta percepción moderada de supervisión, los colaboradores exhiben un buen desempeño adecuado en sus labores.

#### **4.2.4 Correlación entre compañerismo de trabajo y desempeño laboral**

**Ho:** No existe relación entre compañerismo de trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**Ha:** Existe relación entre compañerismo de trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023



**Tabla 51**

*Correlación entre compañerismo de trabajo y desempeño laboral*

		Desempeño laboral				
		Regular	Adecuado	Muy adecuado	Total	
Compañerismo de trabajo	Bajo	Recuento	7	0	4	11
		% del total	4.5%	0.0%	2.6%	7.1%
	Regular	Recuento	16	37	5	58
		% del total	10.3%	23.9%	3.2%	37.4%
	Alto	Recuento	5	26	9	40
		% del total	3.2%	16.8%	5.8%	25.8%
	Muy alto	Recuento	0	32	14	46
		% del total	0.0%	20.6%	9.0%	29.7%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
		<b>% del total</b>	<b>18.1%</b>	<b>61.3%</b>	<b>20.6%</b>	<b>100.0%</b>
Rho:	0.348					
Sig:	0.000					

#### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 51 se aprecia que de acuerdo al coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.348 presentando una correlación positiva baja. Además, el valor de significación de 0.000 muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis, por lo que el 23.9% de los colaboradores observan que en la Dirección General de Administración a veces tomarse en cuenta el trabajo en equipo ya que cada trabajador también cumple sus propias actividades dejando de lado del compañerismo, pero no afecta el desempeño laboral, considerando este aspecto como un impulso para tomar riesgos.

#### **4.2.5 Correlación entre trabajo y desempeño laboral**

**Ho:** Existe relación entre el trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**Ha:** Existe relación entre el trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023.



**Tabla 52**

*Correlación entre trabajo y desempeño laboral*

			Desempeño laboral			Total
			Regular	Adecuado	Muy adecuado	
El trabajo	Bajo	Recuento	5	0	0	5
		% del total	3.2%	0.0%	0.0%	3.2%
	Regular	Recuento	8	6	3	17
		% del total	5.2%	3.9%	1.9%	11.0%
	Alto	Recuento	13	57	9	79
		% del total	8.4%	36.8%	5.8%	51.0%
	Muy alto	Recuento	2	32	20	54
		% del total	1.3%	20.6%	12.9%	34.8%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
		<b>% del total</b>	<b>18.1%</b>	<b>61.3%</b>	<b>20.6%</b>	<b>100.0%</b>
Rho:	0.425					
Sig:	0					

### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 52 se aprecia que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.425 indica una correlación positiva moderada entre el trabajo y el desempeño laboral. Además, el valor de significación de 0.00 mostrando suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis. Por lo que el 36.8% de los colaboradores consideran que las tareas que cumplen reflejan el esfuerzo, ímpetu y compromiso al ser responsables en la función encomendada, aunque existan tareas que puedan ser demandantes los colaboradores demuestran sus habilidades influyendo en el desempeño laboral.

### **4.3 Resultados respecto al objetivo general**

**Ho:** No existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023

**Ha:** Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023



**Tabla 53**

*Correlación entre satisfacción laboral y desempeño laboral*

			Desempeño laboral			
			Regular	Adecuado	Muy adecuado	Total
Satisfacción laboral	Bajo	Recuento	9	2	1	12
		% del total	5.8%	1.3%	.6%	7.7%
	Regular	Recuento	18	55	13	86
		% del total	11.6%	35.5%	8.4%	55.5%
	Alto	Recuento	1	38	14	53
		% del total	.6%	24.5%	9.0%	34.2%
	Muy alto	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0.0%	0.0%	2.6%	2.6%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
		<b>% del total</b>	<b>18.1%</b>	<b>61.3%</b>	<b>20.6%</b>	<b>100.0%</b>

Rho: 0.415  
Sig:0.00

### **Análisis e interpretación:**

En la tabla 53, la correlación de Rho de Spearman es de 0.415, indicando que hay una correlación positiva moderada entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. A partir de la prueba Chi cuadrado se obtuvo que el valor P es 0.00 mostrando suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis alternativa de la investigación, por lo que el 35.5% de los colaboradores suelen sentirse rara vez satisfechos con las actividades que realizan debido al desinterés de la institución, pero aun así los colaboradores cumplen con sus actividades encomendadas asumiendo tareas y cumpliendo con calidad.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

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

De acuerdo al objetivo planteado el cual manifiesta lo siguiente: “Determinar la relación de la satisfacción laboral y desempeño laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco 2023”, los resultados mostraron que el valor de correlación Rho de Spearman es de 0.415 indicando que hay una correlación positiva moderada y se encontraron los siguientes hallazgos:

Los resultados mostraron que respecto a la variable satisfacción laboral se consideró que presenta un valor de 3.14, lo que de acuerdo a la escala de baremación indica un nivel regular en los colaboradores encuestados de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la variable se analizó a través de las dimensiones remuneración, promoción, supervisión, compañerismo de trabajo y el trabajo, teniendo en cuenta los siguientes resultados; la dimensión remuneración muestra un promedio de 2.27 cuyo nivel es bajo de acuerdo con la escala de baremación lo que indica que los colaboradores encuestados muestran una baja satisfacción con la remuneración lo que podría afectar su desempeño y retención en el trabajo, la remuneración que la institución ofrece no es justa y equitativa en comparación con otras organizaciones del mismo sector que si cumplen con las expectativas del personal, la dimensión promoción presentan un promedio de 2.70 el cual es regular según la escala de baremación indicando que para el personal existe un gran porcentaje de colaboradores que tiene una opinión negativa respecto a las políticas de promoción, por lo que los ascensos no se están ejecutando de manera frecuente o justa, manifestando un descontento ya que menos de un tercio de los encuestados está contento con los ascensos que brinda la institución, la dimensión supervisión indica un promedio de 3.41 cuya medición es alta, lo que indica que la mayoría de los supervisores tienen habilidades para brindar asistencia técnica y apoyo conductual, además la supervisión en gran medida es valorada por la frecuencia en la que se realiza y la interacción entre el colaborador y el supervisor, la dimensión compañerismo de trabajo mostro un promedio de 3.69 la cual es alta, indicando que los colaboradores están a gusto con sus compañeros de trabajo pues existe una compañerismo en el trabajo, la dimensión trabajo presento un promedio de 4.06 el cual es alto, señalando que los colaboradores sienten que su trabajo es desafiante, interesante, respetado



y hacen uso de habilidades claves, lo que se refleja en una alta satisfacción laboral en la dimensión de trabajo. Sin embargo, hay áreas de mejora en cuanto a la variedad, identidad y significado de las tareas asignadas. También se puede apreciar que los contratados son los que registran una satisfacción más alta en relación a los nombrados, lo cual indica que los nombrados se sienten regularmente satisfechos con su trabajo porque al pasar de los años se va haciendo rutinario y no sienten tanto la diferencia entre alta y baja satisfacción, por otro lado, los contratados al estar en sus primeros años se sienten altamente satisfechos debido a que es un nuevo campo laboral y desean aprender las actividades que realiza la institución.

Los resultados mostraron que respecto a la variable desempeño laboral se consideró que presenta un valor de 3.98 lo que de acuerdo a la escala de baremación indica un nivel alto en los colaboradores encuestados, la variable se analizó a través de las dimensiones conocimiento de trabajo, productividad, responsabilidad, capacidad de liderazgo e identidad laboral, teniendo en cuenta los siguientes resultados; la dimensión conocimiento de trabajo mostro un promedio de 4.27 cuyo nivel es muy alto de acuerdo con la escala de baremación lo que indica que se comparte y utiliza el conocimiento dentro de la institución, creando y organizando flujos de información entre los diversos niveles jerárquicos con el objetivo de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la institución, la dimensión productividad presentan un promedio de 3.61 el cual es alto según la escala de baremación indicando que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con su trabajo y tienen adecuadas habilidades de administración del tiempo. Sin embargo, la menoría de los colaboradores afirmó que bajo tienen una productividad óptima, lo que indica que pueden necesitar más apoyo o capacitación para mejorar su rendimiento. En la dimensión responsabilidad presenta un promedio de 3.90 cuya medición es alta lo que muestra que la mayoría de los trabajadores consideran que son responsables en su trabajo, esto indica que hay una adecuada cultura de responsabilidad laboral en la institución, la dimensión capacidad de liderazgo mostro un promedio de 4.07 la cual es alta, lo que considera que la mayoría de los jefes inmediatos son capaces de tomar decisiones idóneas para la institución, de modo que son capaces de liderar al resto de los trabajadores para alcanzar una meta común y la dimensión identidad laboral presento un promedio de 4.07 el cual es alto, señalando que la mayoría de los trabajadores poseen un fuerte sentido de identidad con su trabajo y a realizar una labor determinada para alcanzar las metas de la institución relacionando sus metas individuales con las



metas de la institución. También se pudo apreciar que los contratados son los que registran un desempeño más adecuado en relación a los nombrados, ya que al estar en un periodo de prueba para poder renovar sus contratos y acceder a más beneficios los contratados trabajan más arduamente por otro lado, los nombrados al tener la seguridad laboral se desempeñan de manera adecuada para poder conservar sus trabajos, pero con menor motivación que los contratados.

## **5.2 Limitaciones del estudio**

La investigación tuvo las siguientes limitaciones:

Se encontraron algunos obstáculos al momento de aplicar el instrumento en la institución ya que no todos los trabajadores laboran de manera presencial por lo que el proceso para interactuar con los colaboradores fue limitado, lo cual dificultó en cierta medida el acceso a la información al momento de hacer las encuestas.

Debido a la crisis provocada por la Covid-19 la carga laboral para los administrativos incrementó de manera significativa y ya que la universidad mantiene la modalidad virtual para la realización de los trámites administrativos, evidenciando complicaciones en la comunicación y demora en la respuesta, lo cual atrasó nuestra investigación.

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

En cuanto a los antecedentes, se tiene el realizado por Yuto (2021), para optar al título profesional de Maestro en Salud Pública, realizó el trabajo de investigación denominado “Satisfacción laboral y desempeño del profesional de obstetricia del hospital subregional. Andahuaylas – 2019” concluyendo que existe relación significativa entre las dimensiones de satisfacción laboral como son: trabajo actual, trabajo general, oportunidad de progreso, remuneraciones e incentivos, interrelación con los compañeros, ambiente de trabajo y el desempeño laboral del profesional de obstetricia del hospital sub Regional de Andahuaylas 2019. Asemejándose a nuestros resultados donde se vio que el personal se siente en general satisfechos con su trabajo y con los factores que lo rodean, como la remuneración, la promoción, la supervisión, compañerismo de trabajo y trabajo. Teniendo una correlación positiva moderada en la satisfacción con el desempeño de la organización, ya que los colaboradores suelen sentirse satisfechos con su trabajo, pero aun así se encuentran comprometidos y motivados para desempeñarse de manera efectiva y contribuir al éxito de la institución.



También tenemos el de Quispe y Rodríguez (2019) en su trabajo de investigación titulado “La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño laboral de los conductores en las empresas de transporte pesado (Cadetran) La Paz”. La Paz. Universidad Mayor de San Andrés. Investigación de enfoque cualitativo, diseño no experimental y de tipo descriptivo tuvo como objeto determinar la incidencia que tiene la satisfacción laboral sobre el desempeño laboral de los conductores de la empresa estudiada. En función a los resultados se concluyó la existencia de influencia entre satisfacción y desempeño laboral principalmente en la dimensión salario y bienestar personal pues la mayoría de los trabajadores están en un nivel de poco satisfecho a insatisfecho en cuanto a su nivel de salario; sin embargo se encuentran satisfechos con su bienestar personal dejando en claro la existencia de una adecuada retroalimentación en el ambiente laboral con un alto porcentaje de respuestas positivas en relación a los equipos de trabajo.

De acuerdo con lo propuesto por Robbins (2018) la satisfacción laboral es “Es un sentimiento positivo acerca de un trabajo que resulta de una evaluación de sus características. La evaluación de la satisfacción de un colaborador con el trabajo es, por lo tanto, una suma compleja de muchos elementos discretos”. En ese sentido se pudo evidenciar que en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco existe una satisfacción laboral positiva moderada porque gran parte del personal se siente regularmente satisfechos con su trabajo y con los factores que lo rodean teniendo un impacto regular en la satisfacción, pero no afecta al desempeño laboral, ya que los colaboradores que están se encuentran comprometidos en las actividades que realizan.

De acuerdo con lo propuesto por Chiavenato (2007) el desempeño laboral “comprende el cumplimiento del colaborador conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones”, en ese sentido se pudo evidenciar que en la institución existe un desempeño laboral competente ya que la mayoría de los empleados se desempeñan en sus actividades de manera adecuada y cumplen con las expectativas de sus actividades, demostrando sus habilidades y esfuerzos para cumplir las metas lo cual muestra un buen nivel de desempeño laboral.



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

Nuestro estudio contribuirá aportando recomendaciones en torno al desempeño laboral, el cual determina si los niveles de productividad, la capacidad de liderazgo, nivel de responsabilidad dominio de los procedimientos, técnicas y/o competencias humanas son los idóneos para cada puesto. Existen diversos factores que podrían alterar el desempeño, sin embargo, es importante analizarlo desde la perspectiva de la satisfacción laboral ya que el capital humano es importante para el desarrollo óptimo de la institución. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, la presente investigación propondrá recomendaciones ante las conclusiones obtenidas, desarrollando implicancias significativas para una amplia escala de problemas prácticos.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y después de analizar nuestra investigación sobre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023, se obtuvo las siguientes conclusiones:

**Primera:** En cuanto al objetivo general se decretó que existe relación entre satisfacción laboral y el desempeño laboral dentro de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde  $P$  valor = 0.00, que es menor a 0.05 resultado que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación de  $Rho = 0.415$ , demostrando que hay una correlación positiva moderada entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, también observamos que la satisfacción de los trabajadores contratados es mayor que de los nombrados. Esto sugiere que, a pesar de que algunos colaboradores puedan no sentirse plenamente satisfechos, siguen cumpliendo eficazmente con las responsabilidades asignadas.

**Segunda:** Para el objetivo específico 1 se determinó la existencia de la relación entre remuneración y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde  $P$  valor = 0.029 menor a 0.05 valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada, con un valor de correlación de  $Rho = 0.175$  indicando una relación positiva muy baja, la remuneración que perciben en la institución no es justa para gran parte del personal pero eso no afecta mucho al desempeño laboral y a pesar de que gran parte de los colaboradores no está de acuerdo con su remuneración igual tienen un desempeño positivo dada la exigencia laboral que existe en la institución.

**Tercera:** Para el objetivo específico 2 se determinó la existencia de la relación entre promoción y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde  $P$  valor = 0.02 menor a 0.05 valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada, con un valor de correlación de  $Rho = 0.251$  indicando una relación positiva baja. Lo que indica que el desarrollo y promoción profesional se da de manera regular en la Dirección General de Administración no



siendo del total agrado de los colaboradores no obstante el personal realiza sus labores de manera adecuada.

**Cuarta:** De acuerdo con el objetivo específico 3 se determinó la existencia de la relación entre supervisión y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde P valor = 0.00 menor a 0.05 valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada, con un valor de correlación de  $Rho = 0.472$  indicando una relación positiva moderada. Por lo tanto, se puede concluir que la supervisión de los jefes inmediatos se encuentra en un nivel moderado y se puede exhibir un desempeño laboral positivo por parte de los colaboradores.

**Quinta:** En lo referente al objetivo específico 4 se determinó la existencia de la relación entre compañerismo de trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde P valor = 0.00 menor a 0.05 valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada, con un valor de correlación de  $Rho = 0.348$  indicando una relación positiva baja. Lo que indica que la relación entre compañerismo de trabajo está en un nivel moderado y muestran un positivo desempeño en sus actividades.

**Sexta:** Finalmente para el objetivo específico 5 se determinó la existencia de la relación entre trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde P valor = 0.00 menor a 0.05 valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada, con un valor de correlación de  $Rho = 0.425$  indicando una relación positiva moderada. Por tanto, muestra un resultado moderado en el trabajo que es desafiante, valorado, colaborativo y autónomo. El desempeño es positivo en el trabajo.



## RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al jefe de la unidad de recursos Humanos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco identificar las razones detrás de la falta de satisfacción ya sean a nivel de remuneración, promoción, supervisión, compañerismo de trabajo o trabajo de sus colaboradores mediante el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño laboral para identificar la razón por la cual algunos trabajadores no tienen un buen desempeño y capacitarlos, motivarlos, designarles tareas más acordes a sus habilidades o rotarlos a un área donde se desempeñen mejor tanto a los contratados como a los nombrados, ya que vimos que hay correlación positiva moderada entre satisfacción y desempeño lo cual muestra que entre más satisfecho se sienta el personal con su trabajo mayor será su desempeño.

**Segunda:** Se recomienda al jefe del área de remuneraciones de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco revisar y evaluar los sistemas de remuneración actuales para determinar si son adecuados y justos, considerando si las políticas de remuneración actuales son competitivas en relación a otras organizaciones similares en el mercado laboral y si reflejan el rendimiento real de los colaboradores, así mismo, también se recomienda establecer un sistema de incentivos que reconozca y recompense el desempeño de los trabajadores de igual forma capacitar a los trabajadores sobre el reglamento interno de trabajo que tiene desarrollado la universidad con el fin de que conozcan los beneficios que tienen por ley. Aunque el estudio encontró una baja correlación entre la remuneración y el desempeño, aún es importante asegurarse de que los colaboradores se sientan compensados justamente por su trabajo para así aumentar su nivel de desempeño laboral.

**Tercera:** Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco establecer un sistema de promoción justa y transparente que esté basado en el mérito y en el desempeño laboral del personal y así aumentar las oportunidades de ascenso y línea de carrera, esto puede ayudar a motivar a los colaboradores a esforzarse más y a mejorar su rendimiento. Del mismo modo, se recomienda brindar mayores oportunidades de capacitación y de desarrollo para los colaboradores que tienen potencial incrementando sus oportunidades para ser promovidos.

**Cuarta:** Se recomienda al jefe del Área de Selección y Evaluación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco plantear un ciclo de capacitaciones con el fin de



fortalecer las capacidades de supervisión de los jefes inmediatos a través de capacitaciones en habilidades blandas y especializaciones en el área donde se desempeñan para que estos puedan motivar y guiar de mejor manera a los colaboradores, mediante un sistema que fomente la retroalimentación y permita tener una mejor comprensión tanto del lado del jefe como del trabajador ya que estos aspectos pueden tener un impacto significativo en la eficacia y eficiencia en el logro de sus metas.

**Quinta:** Se recomienda al jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco fomentar la interacción social entre compañerismo de trabajo, también fomentar la comunicación efectiva para que los colaboradores sean capaces de transmitir sus ideas, necesidades y emociones de manera clara y comprensible, así mismo fomentar el trabajo en equipo a través de actividades y eventos que promuevan la colaboración, empatía y el compañerismo entre los colaboradores.

**Sexta:** Se recomienda al jefe la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco mantener y mejorar el desarrollo del trabajo teniendo en cuenta que existe una correlación positiva entre trabajo y desempeño laboral. Observamos que los colaboradores que encuentran su trabajo desafiante, valorado, colaborativo y autónomo tienen más probabilidades de desempeñarse mejor, además, se recomienda implementar estrategias que incluyan la redistribución de tareas para garantizar una carga equitativa, proporcionar recursos adicionales para facilitar la ejecución de las tareas o brindar apoyo adicional a través de la capacitación para mejorar las habilidades necesarias.



## REFERENCIAS

- Atalaya, M. (Septiembre de 1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5), 46-76.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Colquitt, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2017). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- El Peruano. (2014). Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa. *D.S. N°005-90-PCM*.
- Escobedo, C., & Quiñones, M. (2020). Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019. *Tesis de grado*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Espaderos, A. (2016). Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad De Santa Lucía Cotzumalguapa. *tesis de grado*. Universidad Rafael Landívar, Escuintla.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior*. Arizona: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.
- Ivansevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.



- Kinicki, A. (2021). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Knicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Ley N°20257. (2021). *Ley del servicio civil*. Lima: Diario El Peruano.
- Luthans, F., Luthans, B., & Luthans, K. (2021). *Organizational Behavior*. North Carolina: Information Age Publishing.
- Quispe Sirpa, D., & Rodriguez Mamani, D. (2019). La satisfacción laboral y su influencia en el desempeño laboral de los conductores en las empresas de transporte pesado (Cadetran) La Paz. *tesis de grado*. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid.
- Robbins, S. (2018). *Comportamiento organizacional*. New York: Perarson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. England: Pearson.
- Rodriguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Escuela de Administración de Negocios*.
- Scandura, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Miami: SAGE Publications.
- Villalba Llanqui, D. (2020). La satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa de la agencia Coronel Mendoza, Tacna, 2019. *Tesis de grado*. Universidad Privada de Tacna, Tacna.
- Yuto Mallma, V. (2021). Satisfacción laboral y desempeño del profesional de obstetricia del hospital sub regional. Andahuaylas – 2019. *tesis de grado*. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Cusco.



**ANEXOS**



### ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TITULO: “Satisfacción laboral y desempeño laboral en la dirección general de administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023”

**Tabla 54**

*Matriz de operacionalización de variables*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Satisfacción laboral</b> “La satisfacción laboral es un estado emocional placentero que resulta de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales. En otras palabras, representa cómo te sientes con respecto a tu trabajo y lo que piensas sobre él.” (Colquitt, et. al, pág. 94)</p>	<p><b>Satisfacción laboral</b> Para (Colquitt, et. al, 2017), las personas evalúan la satisfacción laboral de acuerdo con "facetas" específicas del trabajo como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Promoción</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Compañerismo de trabajo</li> <li>• El trabajo</li> </ul>	<p><b>Remuneración</b> Se refiere a los sentimientos de los colaboradores acerca de su salario, incluido si es tanto como se merecen, seguro y adecuado tanto para gastos normales como para artículos de lujo. De manera similar a las otras facetas, la satisfacción salarial se basa en una comparación de la paga que los colaboradores quieren y la paga que reciben. Aunque más dinero casi siempre es mejor, la mayoría de los colaboradores basan su salario deseado en un examen cuidadoso de sus deberes laborales y el salario que reciben colegas comparables. (Colquitt, et. al, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración básica</li> <li>- Incentivos</li> <li>- Prestaciones</li> </ul>
		<p><b>Promoción</b> Se refiere a los sentimientos de los colaboradores sobre las políticas de promoción de la empresa y su ejecución, incluido si las promociones son frecuentes, justas y basadas en la capacidad. A diferencia del pago, es posible que algunos colaboradores no quieran promociones frecuentes porque las promociones traen más responsabilidad y más horas de trabajo. Sin embargo, muchos colaboradores valoran las promociones porque brindan oportunidades para un mayor crecimiento personal, un mejor salario y más prestigio. (Colquitt, et. al, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promociones frecuentes</li> <li>- Promociones basadas en la capacidad.</li> </ul>
		<p><b>Supervisión</b> Refleja los sentimientos de los colaboradores sobre su jefe, incluido si el jefe es competente, educado y un buen comunicador (Colquitt, et. al, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque del colaborador</li> <li>- Participación o influencia</li> </ul>



		<p><b>Compañerismo de trabajo</b> Se refiere a los sentimientos de los colaboradores sobre sus compañeros de trabajo, incluido si los compañeros de trabajo son inteligentes, responsables, serviciales, divertidos e interesantes en lugar de perezosos, chismosos, desagradables y aburridos. (Colquitt, et. al, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo</li> <li>- Comportamiento de los compañeros de trabajo</li> </ul>
		<p><b>Trabajo</b> Refleja los sentimientos de los colaboradores sobre sus tareas de trabajo reales, incluso si esas tareas son desafiantes, interesantes, respetadas y hacen uso de habilidades clave en lugar de ser aburridas, repetitivas e incómodas. Ante esto se plantean tres estados psicológicos que hacen que el trabajo sea satisfactorio: sentido del trabajo (variedad, identidad y significado), responsabilidad por los resultados (autonomía) y conocimiento de los resultados (retroalimentación) (Colquitt, et. al, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de habilidades</li> <li>- Identidad de la tarea</li> <li>- Significado de la tarea</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>
<p><b>Desempeño laboral</b> Comprende el cumplimiento del colaborador conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones (Chiavenato, 2007).</p>	<p>Según (Chiavenato, 2007), coincide en algunos de sus planteamientos con otros autores al exponer la existencia de factores a través de los cuales se mide el desempeño laboral los cuales son:</p>	<p><b>Conocimiento del trabajo</b> Se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la institución. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización (Chiavenato, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos</li> <li>- Técnicas</li> <li>- Competencias humanas</li> <li>- Información</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> </ul>	<p><b>Productividad</b> La cantidad de trabajo que el colaborador es capaz de realizar en un tiempo determinando determina el nivel de compromiso y las capacidades de administración del tiempo, las empresas tendrían que empezar por usar la calidad laboral como un factor productivo (Chiavenato, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad</li> <li>- Calidad</li> </ul>
		<p><b>Responsabilidad</b> se consolida cuando en un colectivo los trabajadores y los dirigentes se relacionan de forma constante, analizan los problemas desde todos los ángulos con el propósito de concebir el proceso de trabajo como algo social, así como personal, a fin de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de cubrir la demanda y el resultado final</li> <li>- Cooperación</li> </ul>



- Identidad laboral

fomentar la responsabilidad por las acciones en la empresa (Chiavenato, 2007).

---

#### **Capacidad de liderazgo**

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, de modo tal que inspira al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (Chiavenato, 2007).

- Relación líder-colaborador
- Asignación de tareas
- Posición de poder

---

#### **Identidad laboral**

Se expresa en la medida en que el trabajador siente reciprocidad con los lineamientos laborales de la organización y se orienta a lograr la misión y la visión al identificarse con estas. Dicha identidad lo impulsa a realizar una labor ajustada a los propósitos establecidos y a alcanzar metas de excelencia (Chiavenato, 2007).

- Colaboración
- Proactividad
- Perseverancia



**ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO: “Satisfacción laboral y desempeño laboral en los colaboradores de la dirección general de administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023”

**Tabla 55**  
*Matriz de consistencia*

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables de estudio / dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida se relaciona la satisfacción laboral con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar en qué medida la satisfacción laboral se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La satisfacción laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023</p>	<p><b>Variable independiente</b>  Satisfacción laboral</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Promoción</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Compañerismo de trabajo</li> <li>• El trabajo</li> </ul>	<p><b>Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> No experimental</p> <p><b>Alcance de la investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Población y muestra:</b></p>
<p><b>Problema específico</b> <b>PE1:</b> ¿En qué medida se relaciona la remuneración con el desempeño laboral</p>	<p><b>Objetivos específicos</b> <b>OE1:</b> Determinar en qué medida la remuneración se relaciona con el</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> <b>HE1:</b> La remuneración influye en el desempeño laboral de los</p>		



<p>de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023? <b>PE2:</b> ¿En qué medida se relaciona la promoción con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023? <b>PE3:</b> ¿En qué medida se relaciona la supervisión con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023? <b>PE4:</b> ¿En qué medida se relacionan el compañerismo de trabajo con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de</p>	<p>desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023 <b>OE2:</b> Determinar en qué medida la promoción se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023 <b>OE3:</b> Determinar en qué medida la supervisión se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023 <b>OE4:</b> Determinar en qué medida el compañerismo de trabajo se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de</p>	<p>colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023 <b>HE2:</b> La promoción se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023 <b>HE3:</b> La supervisión se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023 <b>HE4:</b> El compañerismo de trabajo se relacionan directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de</p>	<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Identidad laboral</li> </ul>	<p>Población total 155 trabajadores</p> <p><b>Técnica e instrumento</b> Técnica: Encuesta Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>
--	--	--	---	---



---

San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?  
**PE5:** ¿En qué medida se relaciona el trabajo con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023?

Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023  
**OE5:** Determinar en qué medida el trabajo se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023.

San Antonio Abad del Cusco en el año 2023  
**HE5** El trabajo se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en el año 2023

---



**ANEXO 03: MATRIZ DEL INSTRUMENTO**

TITULO: Satisfacción laboral y desempeño laboral dirección general de administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad Del Cusco en el año 2023

**Tabla 56**  
*Matriz del instrumento*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° Ítems	Ítems	Criterio de evaluación
Satisfacción laboral	Remuneración	Remuneración básica	16%	10	En relación a sus compañeros ¿Usted cree que la remuneración que recibe es justa?	
					Comparando su puesto con el de otras empresas o instituciones ¿Usted se siente satisfecho con la remuneración que percibe?	
					¿Considera usted que la labor que realiza se ajusta a la remuneración que percibe?	
					¿Considera que la remuneración que percibe le permite tener un ahorro propio?	a) Siempre b) Casi siempre
		Incentivos			¿Tiene capacidad financiera para hacer mejoras en su calidad de vida sin afectar significativamente su presupuesto mensual?	c) A veces d) Casi nunca
		Prestaciones			¿Su institución lo recompensa económicamente cuando usted tiene un buen desempeño?	e) Nunca
					¿Usted considera que los incentivos ofrecidos por la institución lo motivan a realizar su trabajo con excelencia?	
					¿Se siente satisfecho con las prestaciones que la institución le brinda como: vacaciones, permiso por maternidad, jubilación y/o seguro de salud?	



				<p>¿Se siente satisfecho con las actividades deportivas y comunitarias que organiza la institución?</p> <hr/> <p>¿Con qué frecuencia usa las áreas recreativas de la institución?</p> <hr/>
Promoción	Promociones frecuentes	8%	5	<p>¿Con que frecuencia la institución brinda oportunidades de ascenso?</p> <hr/> <p>¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas y procedimientos de promoción para asegurar que sean justos?</p> <hr/>
	Promociones basadas en la habilidad			<p>¿Está de acuerdo con los requisitos de formación general y el nivel de capacitación requeridos en las promociones de ascenso?</p> <hr/> <p>¿La institución toma en cuenta sus habilidades y experiencia en las promociones de ascenso?</p> <hr/> <p>¿Considera que las capacitaciones que recibe usted le permiten tener mejores posibilidades de ser promocionado?</p> <hr/>
Supervisión	Enfoque en el colaborador	8%	5	<p>¿Su jefe inmediato se interesa y se preocupa por verificar que tan bien está realizando su trabajo?</p> <hr/> <p>¿Usted se siente satisfecho con el asesoramiento y asistencia que le brinda su jefe inmediato?</p> <hr/>
	Participación o influencia			<p>Al momento de ser supervisado. ¿Su jefe inmediato es coherente con sus observaciones?</p> <hr/> <p>¿Usted considera que mantiene una adecuada comunicación con su jefe inmediato?</p> <hr/> <p>¿Su jefe inmediato fomenta un clima participativo en el trabajo?</p> <hr/>
Compañerismo de trabajo	Apoyo	6%	4	<p>¿Se siente satisfecho con el apoyo que le brindan sus compañeros de trabajo?</p> <hr/> <p>¿Se siente satisfecho con el nivel de responsabilidad que demuestran sus compañeros de trabajo?</p> <hr/>



	Comportamiento de los compañeros de trabajo			<p>¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo se comportan de manera respetuosa y profesional en el entorno laboral?</p> <p>¿Con qué frecuencia sus compañeros trabajan en equipo y colaboran para lograr los objetivos comunes?</p>
	Variedad de habilidades			<p>¿Con que frecuencia se le asignan tareas desafiantes que le permiten poner a prueba y mejorar sus habilidades?</p> <p>¿Considera que usted utiliza sus habilidades y capacidades durante sus actividades?</p> <p>¿Su trabajo le permite demostrar los conocimientos que posee?</p>
	Identidad de la tarea			<p>¿Con que frecuencia usted se siente identificado con la institución?</p> <p>¿Considera usted que las tareas que realiza en su trabajo se relacionan con sus capacidades personales y profesionales?</p>
El trabajo	Significado de la tarea	17%	<b>11</b>	<p>¿Considera que la labor que realiza es importante para su institución?</p> <p>¿Considera que la percepción general de su comunidad sobre la institución en la que trabaja es positiva?</p> <p>¿Crees que tienes suficiente autonomía en tu trabajo para tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso constantemente a tus superiores?</p>
	Autonomía			<p>¿Considera que las políticas y reglamentos de la institución le permiten tener autonomía laboral?</p>
	Retroalimentación			<p>¿Usted suele escuchar con respeto las sugerencias del jefe inmediato?</p> <p>¿Se siente satisfecho con la retroalimentación que le brinda su jefe inmediato?</p>



Desempeño laboral	Conocimiento del trabajo	Procedimientos	13%	8	¿Al momento de realizar su trabajo, toma en cuenta las políticas y procedimientos de la institución siendo guías de acción?
		Técnicas			¿Los procedimientos de la institución son claros y fáciles de seguir para el logro de sus tareas?
		Competencia humana			¿Usted considera que posee los conocimientos de técnicas necesarias para desempeñarse en sus actividades? ¿Usted usa de manera adecuada sus conocimientos para la ejecución de sus actividades?
	Información				¿Logra mantener una vinculación con su institución permitiendo el desarrollo interpersonal y grupal?
					¿Aplica las competencias humanas como comunicación, motivación, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo para cumplir sus objetivos?
					¿Usted tiene acceso a la fuente de información de la institución para realizar su actividad laboral?
					¿Usted considera que la información que se posee en la institución permite que las decisiones se tomen de manera efectiva?
	Productividad	Cantidad	6%	4	¿Cumple con la cantidad de tareas y proyectos que le son asignados en la institución?
		Calidad			¿Considera que la cantidad de trabajo que maneja actualmente le permite tener resultados óptimos?
					¿Usted considera que en la institución se realiza un trabajo de adecuada calidad?
Responsabilidad	Capacidad de cubrir la demanda y el	6%	4	¿Es capaz de manejar la carga de trabajo y producir resultados satisfactorios para la institución?	
				¿Cumple con eficacia y eficiencia con la totalidad de sus labores asignadas?	



	resultado final				
	Cooperación				<p>¿Los miembros de la institución cooperan en las actividades de trabajo para alcanzar un objetivo en común?</p> <p>¿Los colaboradores comparten la toma de decisiones y el control de las labores en forma cooperativa?</p> <p>¿Al tener dificultad en una tarea recurre a su jefe inmediato?</p> <p>¿Considera que el asesoramiento de su jefe inmediato contribuye en el desempeño de sus actividades?</p>
Capacidad de liderazgo	Relación líder – colaborador				<p>¿Cumple con las funciones asignadas a su puesto según está establecido en el ROF?</p>
	Asignación de tareas	10%	6		<p>¿Las tareas asignadas entre todos los colaboradores son equitativas?</p> <p>¿La designación de las actividades por su jefe inmediato permite que usted pueda desarrollar sus funciones de manera óptima?</p>
	Posición de poder				<p>¿Su jefe inmediato delega las actividades de acuerdo a los conocimientos que posee?</p>
Identidad laboral	Colaboración				<p>¿Usted considera que se desarrolla un trabajo en equipo en la institución?</p> <p>¿Usted considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo es efectiva?</p>
	Proactividad	10%	6		<p>¿Ante algún problema, usted suele tener una capacidad de respuesta aportando a dar la solución inmediata?</p> <p>¿Toma iniciativa en situaciones que ameriten su participación?</p>
	Perseverancia				<p>¿Tiene la convicción personal para realizar con los objetivos de la institución?</p> <p>¿En la institución se trabaja con constancia para alcanzar las metas?</p>
		100 %	63		



**ANEXO 04: INSTRUMENTO**

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal de la dirección general de administración de la

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

**Tabla 57**

*Instrumento de recolección de datos*

<p>UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN <b>Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco</b></p> <p>Estimado(a) se le agradece por llenar este cuestionario sobre “<b>Satisfacción laboral y desempeño laboral en la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco 2023</b>”. Así mismo, indicarle que este cuestionario es anónimo y personal, por lo que le pedimos que responda de manera honesta.</p>						
<b>I. Información general</b>						
Sexo		M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	
Edad		<input style="width: 100px;" type="text"/>				
Tiempo de servicio		<input style="width: 40px;" type="text"/>	Años	<input style="width: 40px;" type="text"/>	Meses	<input style="width: 40px;" type="text"/>
Condición laboral		Nombrado	<input type="checkbox"/>	Contratado	<input type="checkbox"/>	
<b>II. Satisfacción laboral</b>						
N°	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
01	En relación a sus compañeros ¿Usted cree que la remuneración que recibe es justa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	Comparando su puesto con el de otras empresas o instituciones ¿Usted se siente satisfecho con la remuneración que percibe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	¿Considera usted que la labor que realiza se ajusta a la remuneración que percibe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



04	¿Considera que la remuneración que percibe le permite tener un ahorro propio?						
05	¿Tiene capacidad financiera para hacer mejoras en su calidad de vida sin afectar significativamente su presupuesto mensual?						
06	¿Su institución lo recompensa económicamente cuando usted tiene un buen desempeño?						
07	¿Usted considera que los incentivos ofrecidos por la institución lo motivan a realizar su trabajo con excelencia?						
08	¿Se siente satisfecho con las prestaciones que la institución le brinda como: vacaciones, permiso por maternidad, jubilación y/o seguro de salud?						
09	¿Se siente satisfecho con las actividades deportivas y comunitarias que organiza la institución?						
10	¿Con qué frecuencia usa las áreas recreativas de la institución?						
11	¿Con que frecuencia la institución brinda oportunidades de ascenso?						
12	¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas y procedimientos de promoción para asegurar que sean justos?						
13	¿Está de acuerdo con los requisitos de formación general y el nivel de capacitación requeridos en las promociones de ascenso?						
14	¿La institución toma en cuenta sus habilidades y experiencia en las promociones de ascenso?						
15	¿Considera que las capacitaciones que recibe usted le permiten tener mejores posibilidades de ser promocionado?						
16	¿Su jefe inmediato se interesa y se preocupa por verificar que tan bien está realizando su trabajo?						



17	¿Usted se siente satisfecho con el asesoramiento y asistencia que le brinda su jefe inmediato?						
18	Al momento de ser supervisado. ¿Su jefe inmediato es coherente con sus observaciones?						
19	¿Usted considera que mantiene una adecuada comunicación con su jefe inmediato?						
20	¿Su jefe inmediato fomenta un clima participativo en el trabajo?						
21	¿Se siente satisfecho con el apoyo que le brindan sus compañeros de trabajo?						
22	¿Se siente satisfecho con el nivel de responsabilidad que demuestran sus compañeros de trabajo?						
23	¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo se comportan de manera respetuosa y profesional en el entorno laboral?						
24	¿Con qué frecuencia sus compañeros trabajan en equipo y colaboran para lograr los objetivos comunes?						
25	¿Con que frecuencia se le asignan tareas desafiantes que le permiten poner a prueba y mejorar sus habilidades?						
26	¿Considera que usted utiliza sus habilidades y capacidades durante sus actividades?						
27	¿Su trabajo le permite demostrar los conocimientos que posee?						
28	¿Con que frecuencia usted se siente identificado con la institución?						
29	¿Considera usted que las tareas que realiza en su trabajo se relacionan con sus capacidades personales y profesionales?						
30	¿Considera que la labor que realiza es importante para su institución?						
31	¿Considera que la percepción general de su comunidad sobre la institución en la que trabaja es positiva?						
32	¿Crees que tienes suficiente autonomía en tu trabajo para tomar						



	decisiones importantes sin tener que pedir permiso constantemente a tus superiores?						
33	¿Considera que las políticas y reglamentos de la institución le permiten tener autonomía laboral?						
34	¿Usted suele escuchar con respeto las sugerencias del jefe inmediato?						
35	¿Se siente satisfecho con la retroalimentación que le brinda su jefe inmediato?						

### III. Desempeño laboral

36	¿Al momento de realizar su trabajo, toma en cuenta las políticas y procedimientos de la institución siendo guías de acción?						
37	¿Los procedimientos de la institución son claros y fáciles de seguir para el logro de sus tareas?						
38	¿Usted considera que posee los conocimientos de técnicas necesarias para desempeñarse en sus actividades?						
39	¿Usted usa de manera adecuada sus conocimientos para la ejecución de sus actividades?						
40	¿Logra mantener una vinculación con su institución permitiendo el desarrollo interpersonal y grupal?						
41	¿Aplica las competencias humanas como comunicación, motivación, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo para cumplir sus objetivos?						
42	¿Usted tiene acceso a la fuente de información de la institución para realizar su actividad laboral?						
43	¿Usted considera que la información que se posee en la institución permite que las decisiones se tomen de manera efectiva?						
44	¿Cumple con la cantidad de tareas y proyectos que le son asignados en la institución?						



45	¿Considera que la cantidad de trabajo que maneja actualmente le permite tener resultados óptimos?						
46	¿Usted considera que en la institución se realiza un trabajo de adecuada calidad?						
47	¿Es capaz de hacer sus actividades de trabajo de acuerdo a los tiempos establecidos?						
48	¿Es capaz de manejar la carga de trabajo y producir resultados satisfactorios para la institución?						
49	¿Cumple con eficacia y eficiencia con la totalidad de sus labores asignadas?						
50	¿Los miembros de la institución cooperan en las actividades de trabajo para alcanzar un objetivo en común?						
51	¿Los colaboradores comparten la toma de decisiones y el control de las labores en forma cooperativa?						
52	¿Al tener dificultad en una tarea recurre a su jefe inmediato?						
53	¿Considera que el asesoramiento de su jefe inmediato contribuye en el desempeño de sus actividades?						
54	¿Cumple con las funciones asignadas a su puesto según está establecido en el ROF?						
55	¿Las tareas asignadas entre todos los colaboradores son equitativas?						
56	¿La designación de las actividades por su jefe inmediato permite que usted pueda desarrollar sus funciones de manera óptima?						
57	¿Su jefe inmediato delega las actividades de acuerdo a los conocimientos que posee?						
58	¿Usted considera que se desarrolla un trabajo en equipo en la institución?						
59	¿Usted considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo es efectiva?						



60	¿Ante algún problema, usted suele tener una capacidad de respuesta aportando a dar la solución inmediata?						
61	¿Toma iniciativa en situaciones que ameriten su participación?						
62	¿Tiene la convicción personal para realizar los objetivos de la institución?						
63	¿En la institución se trabaja con constancia para alcanzar las metas?						



**ANEXO 05: BASE DE DATOS SPSS**

**Tabla 58**

*Tabla de frecuencias por cada pregunta del instrumento*

N°	ITEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
01	En relación a sus compañeros ¿Usted cree que la remuneración que recibe es justa?	14	9.0%	35	22.6%	66	42.6%	35	22.6%	5	3.2%
02	Comparando su puesto con el de otras empresas o instituciones ¿Usted se siente satisfecho con la remuneración que percibe?	34	21.9%	39	25.2%	51	32.9%	28	18.1%	3	1.9%
03	¿Considera usted que la labor que realiza se ajusta a la remuneración que percibe?	27	17.4%	46	29.7%	58	37.4%	18	11.6%	6	3.9%
04	¿Considera que la remuneración que percibe le permite tener un ahorro propio?	37	23.9%	52	33.5%	56	36.1%	6	3.9%	4	2.6%
05	¿Tiene capacidad financiera para hacer mejoras en su calidad de vida sin afectar significativamente su presupuesto mensual?	50	32.3%	33	21.3%	67	43.2%	5	3.2%	0	0.0%
06	¿Su institución lo recompensa económicamente cuando usted tiene un buen desempeño?	103	66.5%	13	8.4%	35	22.6%	3	1.9%	1	0.6%
07	¿Usted considera que los incentivos ofrecidos por la institución lo motivan a realizar su trabajo con excelencia?	94	60.6%	30	19.4%	21	13.5%	10	6.5%	0	0.0%
08	¿Se siente satisfecho con las prestaciones que la institución le brinda como: vacaciones, permiso por maternidad, jubilación y/o seguro de salud?	1	0.6%	4	2.6%	23	14.8%	51	32.9%	76	49.0%
09	¿Se siente satisfecho con las actividades deportivas y comunitarias que organiza la institución?	19	12.3%	31	20.0%	46	29.7%	51	32.9%	8	5.2%
10	¿Con qué frecuencia usa las áreas recreativas de la institución?	18	11.6%	46	29.7%	46	29.7%	29	18.7%	16	10.3%
11	¿Con que frecuencia la institución brinda oportunidades de ascenso?	13	8.4%	29	18.7%	75	48.4%	27	17.4%	11	7.1%



12	¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las políticas y procedimientos de promoción para asegurar que sean justos?	34	21.9%	57	36.8%	37	23.9%	23	14.8%	4	2.6%
13	¿Está de acuerdo con los requisitos de formación general y el nivel de capacitación requeridos en las promociones de ascenso?	16	10.3%	44	28.4%	70	45.2%	18	11.6%	7	4.5%
14	¿La institución toma en cuenta sus habilidades y experiencia en las promociones de ascenso?	8	5.2%	44	28.4%	55	35.5%	38	24.5%	10	6.5%
15	¿Considera que las capacitaciones que recibe usted le permiten tener mejores posibilidades de ser promocionado?	11	7.1%	55	35.5%	46	29.7%	29	18.7%	14	9.0%
16	¿Su jefe inmediato se interesa y se preocupa por verificar que tan bien está realizando su trabajo?	10	6.5%	27	17.4%	57	36.8%	47	30.3%	14	9.0%
17	¿Usted se siente satisfecho con el asesoramiento y asistencia que le brinda su jefe inmediato?	3	1.9%	45	29.0%	51	32.9%	39	25.2%	17	11.0%
18	Al momento de ser supervisado. ¿Su jefe inmediato es coherente con sus observaciones?	8	5.2%	32	20.6%	58	37.4%	45	29.0%	12	7.7%
19	¿Usted considera que mantiene una adecuada comunicación con su jefe inmediato?	4	2.6%	11	7.1%	47	30.3%	72	46.5%	21	13.5%
20	¿Su jefe inmediato fomenta un clima participativo en el trabajo?	7	4.5%	4	2.6%	57	36.8%	66	42.6%	21	13.5%
21	¿Se siente satisfecho con el apoyo que le brindan sus compañeros de trabajo?	0	0.0%	13	8.4%	48	31.0%	56	36.1%	38	24.5%
22	¿Se siente satisfecho con el nivel de responsabilidad que demuestran sus compañeros de trabajo?	1	0.6%	31	20.0%	58	37.4%	50	32.3%	15	9.7%
23	¿Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo se comportan de manera respetuosa y profesional en el entorno laboral?	0	0.0%	18	11.6%	59	38.1%	43	27.7%	35	22.6%
24	¿Con qué frecuencia sus compañeros trabajan en equipo y colaboran para lograr los objetivos comunes?	0	0.0%	15	9.7%	59	38.1%	46	29.7%	35	22.6%
25	¿Con que frecuencia se le asignan tareas desafiantes que le permiten poner a prueba y mejorar sus habilidades?	2	1.3%	9	5.8%	43	27.7%	71	45.8%	30	19.4%



26	¿Considera que usted utiliza sus habilidades y capacidades durante sus actividades?	1	0.6%	6	3.9%	43	27.7%	78	50.3%	27	17.4%
27	¿Su trabajo le permite demostrar los conocimientos que posee?	2	1.3%	6	3.9%	37	23.9%	73	47.1%	37	23.9%
28	¿Con que frecuencia usted se siente identificado con la institución?	0	0.0%	7	4.5%	31	20.0%	94	60.6%	23	14.8%
29	¿Considera usted que las tareas que realiza en su trabajo se relacionan con sus capacidades personales y profesionales?	0	0.0%	8	5.2%	20	12.9%	95	61.3%	32	20.6%
30	¿Considera que la labor que realiza es importante para su institución?	0	0.0%	7	4.5%	13	8.4%	47	30.3%	88	56.8%
31	¿Considera que la percepción general de su comunidad sobre la institución en la que trabaja es positiva?	5	3.2%	1	0.6%	19	12.3%	48	31.0%	82	52.9%
32	¿Crees que tienes suficiente autonomía en tu trabajo para tomar decisiones importantes sin tener que pedir permiso constantemente a tus superiores?	3	1.9%	12	7.7%	57	36.8%	44	28.4%	39	25.2%
33	¿Considera que las políticas y reglamentos de la institución le permiten tener autonomía laboral?	1	0.6%	9	5.8%	52	33.5%	69	44.5%	24	15.5%
34	¿Usted suele escuchar con respeto las sugerencias del jefe inmediato?	5	3.2%	0	0.0%	20	12.9%	60	38.7%	70	45.2%
35	¿Se siente satisfecho con la retroalimentación que le brinda su jefe inmediato?	7	4.5%	9	5.8%	33	21.3%	75	48.4%	31	20.0%
36	¿Al momento de realizar su trabajo, toma en cuenta las políticas y procedimientos de la institución siendo guías de acción?	0	0.0%	1	0.6%	11	7.1%	74	47.7%	69	44.5%
37	¿Los procedimientos de la institución son claros y fáciles de seguir para el logro de sus tareas?	0	0.0%	1	0.6%	27	17.4%	95	61.3%	32	20.6%
38	¿Usted considera que posee los conocimientos de técnicas necesarias para desempeñarse en sus actividades?	0	0.0%	0	0.0%	3	1.9%	81	52.3%	71	45.8%
39	¿Usted usa de manera adecuada sus conocimientos para la ejecución de sus actividades?	0	0.0%	1	0.6%	12	7.7%	97	62.6%	45	29.0%



40	¿Logra mantener una vinculación con su institución permitiendo el desarrollo interpersonal y grupal?	0	0.0%	0	0.0%	26	16.8%	76	49.0%	53	34.2%
41	¿Aplica las competencias humanas como comunicación, motivación, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo para cumplir sus objetivos?	1	0.6%	0	0.0%	24	15.5%	79	51.0%	51	32.9%
42	¿Usted tiene acceso a la fuente de información de la institución para realizar su actividad laboral?	0	0.0%	5	3.2%	34	21.9%	90	58.1%	26	16.8%
43	¿Usted considera que la información que se posee en la institución permite que las decisiones se tomen de manera efectiva?	0	0.0%	8	5.2%	64	41.3%	65	41.9%	18	11.6%
44	¿Cumple con la cantidad de tareas y proyectos que le son asignados en la institución?	0	0.0%	15	9.7%	67	43.2%	54	34.8%	19	12.3%
45	¿Considera que la cantidad de trabajo que maneja actualmente le permite tener resultados óptimos?	7	4.5%	20	12.9%	75	48.4%	39	25.2%	14	9.0%
46	¿Usted considera que en la institución se realiza un trabajo de adecuada calidad?	6	3.9%	34	21.9%	60	38.7%	46	29.7%	9	5.8%
47	¿Es capaz de hacer sus actividades de trabajo de acuerdo a los tiempos establecidos?	0	0.0%	2	1.3%	19	12.3%	93	60.0%	41	26.5%
48	¿Es capaz de manejar la carga de trabajo y producir resultados satisfactorios para la institución?	2	1.3%	29	18.7%	40	25.8%	72	46.5%	12	7.7%
49	¿Cumple con eficacia y eficiencia con la totalidad de sus labores asignadas?	0	0.0%	11	7.1%	14	9.0%	64	41.3%	66	42.6%
50	¿Los miembros de la institución cooperan en las actividades de trabajo para alcanzar un objetivo en común?	0	0.0%	12	7.7%	41	26.5%	74	47.7%	28	18.1%
51	¿Los colaboradores comparten la toma de decisiones y el control de las labores en forma cooperativa?	0	0.0%	22	14.2%	44	28.4%	74	47.7%	15	9.7%
52	¿Al tener dificultad en una tarea recurre a su jefe inmediato?	2	1.3%	12	7.7%	37	23.9%	51	32.9%	53	34.2%
53	¿Considera que el asesoramiento de su jefe inmediato contribuye en el desempeño de sus actividades?	0	0.0%	7	4.5%	40	25.8%	63	40.6%	45	29.0%
54	¿Cumple con las funciones asignadas a su puesto según está establecido en el ROF?	0	0.0%	2	1.3%	17	11.0%	58	37.4%	78	50.3%



55	¿Las tareas asignadas entre todos los colaboradores son equitativas?	0	0.0%	27	17.4%	41	26.5%	59	38.1%	28	18.1%
56	¿La designación de las actividades por su jefe inmediato permite que usted pueda desarrollar sus funciones de manera óptima?	1	0.6%	8	5.2%	34	21.9%	72	46.5%	40	25.8%
57	¿Su jefe inmediato delega las actividades de acuerdo a los conocimientos que posee?	1	0.6%	12	7.7%	31	20.0%	69	44.5%	42	27.1%
58	¿Usted considera que se desarrolla un trabajo en equipo en la institución?	0	0.0%	13	8.4%	43	27.7%	75	48.4%	24	15.5%
59	¿Usted considera que la comunicación entre los compañeros de trabajo es efectiva?	3	1.9%	21	13.5%	62	40.0%	50	32.3%	19	12.3%
60	¿Ante algún problema, usted suele tener una capacidad de respuesta aportando a dar la solución inmediata?	0	0.0%	2	1.3%	14	9.0%	89	57.4%	50	32.3%
61	¿Toma iniciativa en situaciones que ameriten su participación?	0	0.0%	0	0.0%	21	13.5%	87	56.1%	47	30.3%
62	¿Tiene la convicción personal para realizar los objetivos de la institución?	0	0.0%	2	1.3%	20	12.9%	65	41.9%	68	43.9%
63	¿En la institución se trabaja con constancia para alcanzar las metas?	1	0.6%	15	9.7%	28	18.1%	82	52.9%	29	18.7%



## ANEXO 06: MARCO INSTITUCIONAL

### Reseña histórica

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es una institución de educación superior en Cusco, Perú, fundada el 1 de marzo de 1692. Es una de las universidades más antiguas de América Latina. Durante la época colonial, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco fue importante en la educación y formación de líderes en la región. En la independencia de Perú, contribuyó al desarrollo cultural y social del país. En el siglo XX, experimentó un crecimiento significativo y se consolidó como una institución educativa destacada. Ofrece programas académicos en diversas áreas y promueve la investigación y la preservación de la cultura andina. La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ha sido reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad educativa y ha establecido vínculos con instituciones académicas de todo el mundo. En resumen, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco tiene una historia destacada de más de tres siglos, formando profesionales, promoviendo la cultura y siendo una universidad reconocida en Perú.

### Localización

<b>Dirección:</b>	Avenida La Cultura N°773
<b>Departamento:</b>	Cusco
<b>Provincia:</b>	Cusco
<b>Distrito:</b>	Cusco
<b>Teléfono:</b>	(084) 604160
<b>Correo:</b>	plataformavirtual@unsaac.edu.pe.



### **Visión**

“Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”.

### **Misión**

“Brindar formación profesional científica, tecnológica y humanística, a los estudiantes universitarios; con valores, principios y responsabilidad social; reconociendo la diversidad natural-cultural, afirmando la interculturalidad y fortaleciendo nuestra identidad andino-amazónica, en un ambiente sano y seguro”

### **Objetivos**

- Garantizar una oferta de educación superior y técnico-productiva que cumpla con condiciones básicas de calidad
- Mejorar la formación profesional de los estudiantes universitarios
- Fortalecer la investigación científica, la innovación, la transferencia y el emprendimiento en docentes y estudiantes.
- Fortalecer la extensión cultural y proyección social en la Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco.
- Mejorar la gestión institucional.
- Implementar la gestión del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.

### **Servicios**

- Oficina de admisión
- Unidad de biblioteca y sistemas de bibliotecas
- Centro de computo
- Centro de salud
- Red de comunicaciones
- CEPRU

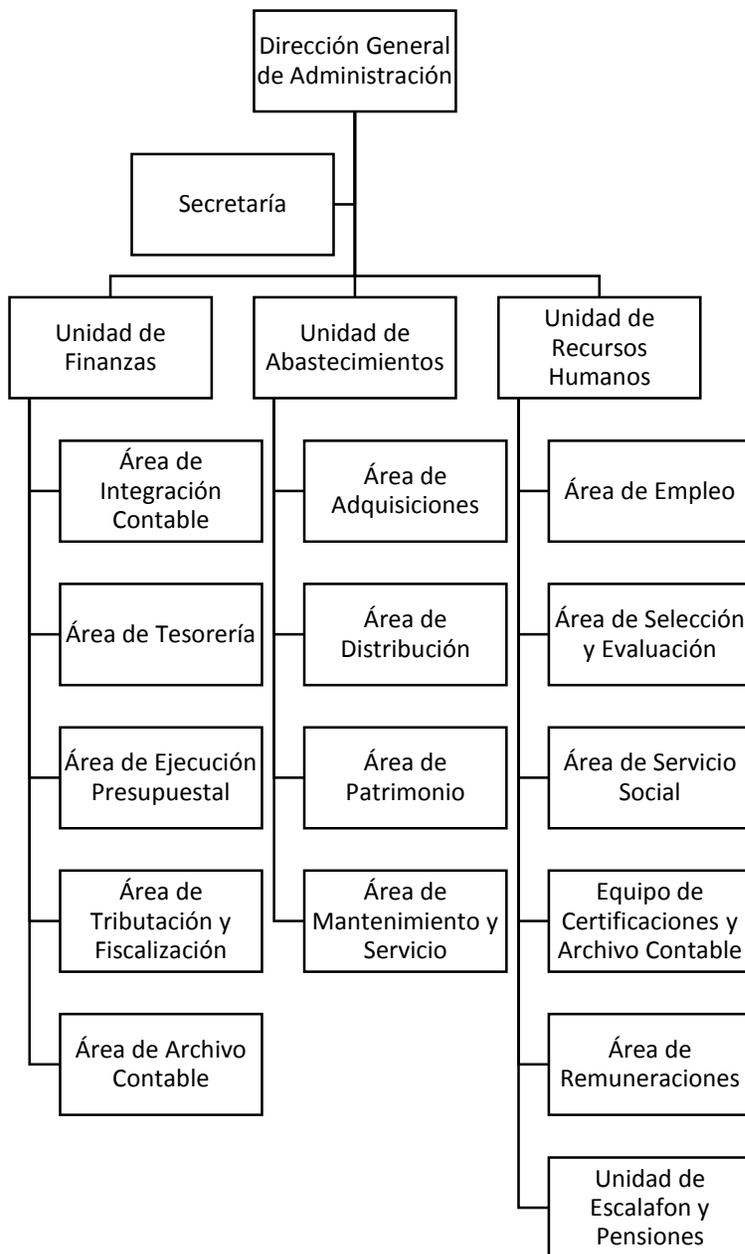


- Residentado médico
- Segunda especialidad en odontología
- Trámites administrativos
- Tasas de servicios
- Instituto de investigación universidad y región





**Figura 50**  
*Organigrama de la Dirección General de Administración*



**Fuente:** Dirección General de Administración Universidad Nacional De San Antonio Abad Del Cusco, 2023.



**Tabla 59**

*Cuadro orgánico de cargos*

DENOMINACIÓN DEL CARGO	CONTRATADOS	NOMBRADOS
<b>ORGANO DE DIRECCIÓN</b>		
Directora General de Administración		1
Mg. Olga Maritza Morales Pareja		
<b>ORGANO DE APOYO</b>		
Jefa Administrativa		1
Analista de Sistema PAD II		2
Asistente Administrativo II		1
Técnico Administrativo II	1	
Auxiliar (Mesa de Partes)	3	
Auxiliar (Constancias)	3	
<b>ORGANOS DE LINEA</b>		
<b>UNIDAD DE FINANZAS</b>		
Contador General		1
Asistente Administrativo II		1
Técnico Administrativo II	1	
<b>Área de Tesorería</b>		
Jefe Administrativo		1
Secretaria		1
Equipo de Ingresos		
Contador I		1
Cajero II	1	
Técnico Administrativo I	3	
Equipo de Egresos		
Contador II	1	
Técnicos Administrativos III	3	
Equipo de Información Contable		
Contador II	1	
Contador I		1
Contador I	1	
<b>Área de Ejecución Presupuestal</b>		
Jefe Administrativo		1
Contador II		1
Asistente Administrativo II	4	
<b>Área de Integración Contable</b>		
Jefe Administrativo		1
Contador IV	1	
Contador II		1
Asistente Administrativo II	5	



Técnico Administrativo III	1	
Técnico Administrativo I	1	
<hr/> <b>Área de Tributación y Fiscalización</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista Administrativo II		1
Contador I		1
Asistente Administrativo II	5	
<hr/> <b>UNIDAD DE ABASTECIMIENTOS</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista Administrativo II		2
Abogado I	3	
Contador I		1
Secretaria I	5	
Oficinista III	6	
<hr/> <b>Área de Adquisiciones</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista Administrativo II		1
Contador I		1
Asistente Administrativo II	6	
Técnico Administrativo II(I)	5	
<hr/> <b>Área de Distribuciones</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista Administrativo II		1
Contador I		1
Asistente Administrativo II	5	
Técnico Administrativo I	5	
<hr/> <b>Área de Mantenimiento y Servicios</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Contador I(II)		1
Asistente Administrativo II		3
Técnico Administrativo I	2	
Equipo de Transporte		
Jefe Administrativo		1
Chofer IV	1	
Chofer I	1	
Chofer I	1	
Chofer	1	
Equipo de Limpieza y Jardinería		
Supervisor de Conservación y Servicios II		1
Técnico Agropecuario I	1	
Auxiliar Agropecuario V	1	
Auxiliar Agropecuario III	1	



Auxiliar Agropecuario II	1	
Trabajador de Servicios II	2	
<hr/> <b>Área de Patrimonio</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Contador II		1
Contador I		1
Especialista Administrativo I		3
Técnico Administrativo III	1	
Técnico Administrativo I	1	
<hr/> <b>UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b> <hr/>		
Jefe de la U. de Recursos Humanos		1
Abogado I		1
Secretaría V		1
Técnico de Archivo I	1	
<hr/> <b>Área de Empleo</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista Administrativo IV	1	
Asistente Administrativo II	1	
Técnico en Abogacía II	1	
Auxiliar de Sistemas Administrativos I	1	
<hr/> <b>Área de Remuneraciones</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Contador II		1
Asistente Administrativo	1	
Técnico Administrativo III	1	
<hr/> <b>Área de Selección y Evaluación</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista en Capacitación I		3
Técnico Administrativo	1	
<hr/> <b>Área de Escalafón y Pensiones</b> <hr/>		
Jefe Administrativo		1
Especialista Administrativo II		2
Especialista Administrativo I		1
Asistente Administrativo II	1	
Técnico Administrativo III	1	
Técnico de Archivo III	1	
<hr/> <b>Equipo de Certificaciones y Archivo Contable</b> <hr/>		
Especialista en Archivo I		4
Técnico Administrativo III	1	

**Fuente:** Dirección General de Administración UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



*Cantidad de personal nombrado y contratado*

Tipo de personal	Cantidad
Nombrado	59
Contratado	96
TOTAL	155