

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**



**SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE AREQUIPA 2016.**

Tesis presentada por el Bachiller:

**JOSE ALFREDO TAPIA MORALES.**

Para optar el Grado Académico de:  
MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL  
Y RECURSOS HUMANOS.

Asesora: Dra. Crimilda Diaz de Borda

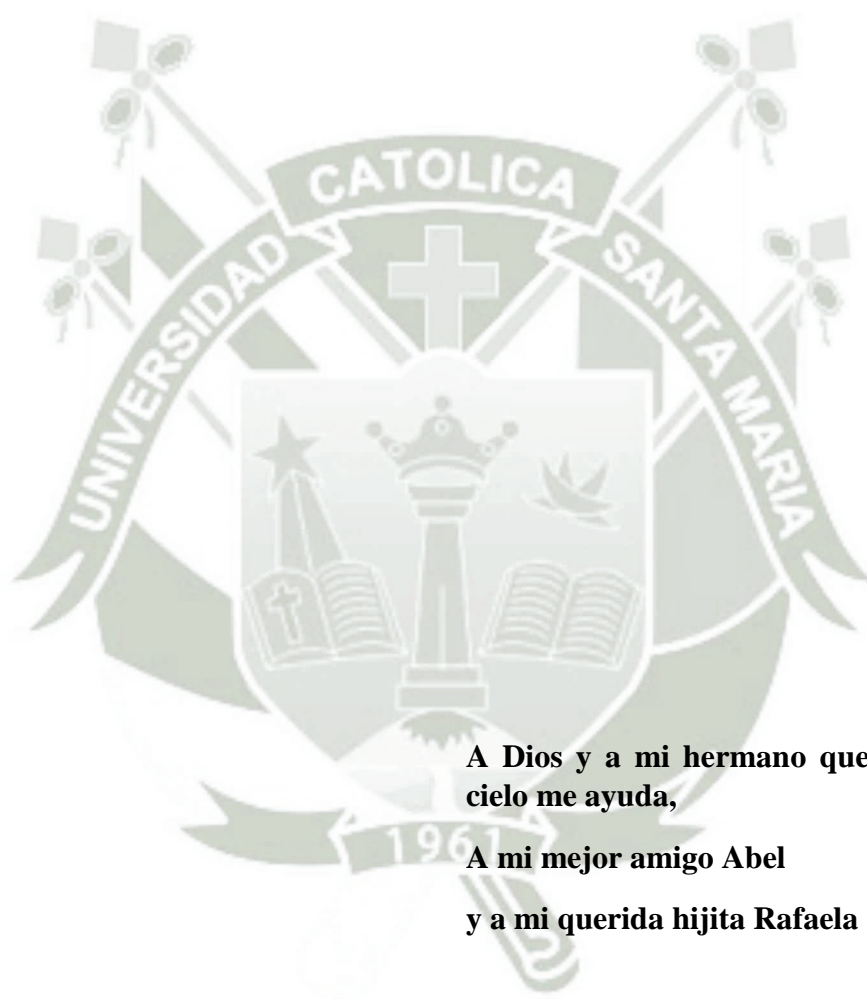
**AREQUIPA-PERÚ**

**2017**

**“La relación laboral requiere un sistema de relaciones humanas basado en el compromiso, que se traduce en mayores niveles de formación y desarrollo, en la autonomía de los empleados en su participación, así como adecuados sistemas de compensación”.**

**(E. ALZIBU)**

# Dedicatoria



**A Dios y a mi hermano que desde el  
cielo me ayuda,**

**A mi mejor amigo Abel**

**y a mi querida hijita Rafaela Carolina.**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
RESULTADOS .....	10
• Resultados Generales .....	11
• Resultados según Condición Laboral .....	29
DISCUSIÓN .....	47
CONCLUSIONES .....	50
SUGERENCIAS .....	52
PROPUESTA .....	57
ANEXOS .....	63
Anexo 1: Proyecto de Tesis .....	64
Anexo 2: Matriz de Sistematización .....	106

## RESUMEN

Se investigó el tema de la satisfacción Laboral en una municipalidad distrital urbana de Arequipa, en el año próximo pasado 2016.

El principal objetivo era conocer cómo manifiestan su satisfacción laboral, los trabajadores nombrados, contratados y CAS respecto a los siguientes rubros: la remuneración o salario, la significación de la tarea que realizan, el ambiente físico en llevan a cabo su labor, los incentivos, la capacitación, la autonomía y creatividad con que cuentan para realizar su trabajo, la política de ascensos que tiene la institución, la confianza, el reconocimiento y el apoyo que reciben, así como la integración dentro del grupo de trabajo y el control que se ejerce sobre ellos.

Se utilizó un cuestionario, de catorce preguntas cerradas, con alternativa múltiple de respuesta, validado en dos municipios, también urbanos, de la ciudad.

La población investigada comprendió a un total de 77 trabajadores, que constituían el universo de trabajadores administrativos de esa municipalidad. De ellos, el 14,3% era personal nombrado, el 24,7% personal contratado y 61,0% personal CAS. Además: 43 mujeres y 34 varones.

Los resultados indican que, globalmente, el mayor número de trabajadores manifiesta estar medianamente satisfecho, y en una menor proporción satisfecho.

Los rubros en los que la insatisfacción es más marcada son: la remuneración, los incentivos, la capacitación, la política de ascensos y el reconocimiento recibido.

En los aspectos que existen satisfacción se refieren al clima laboral, a la creatividad, la confianza, el apoyo, la integración y el control.

La referida satisfacción laboral, sin ser significativa pues no alcanza el cincuenta por ciento, proviene del personal contratado y CAS, siendo mínima en el personal nombrado. Y la insatisfacción más notoria está precisamente en el personal nombrado.

El personal nombrado está algo satisfecho solamente respecto a la creatividad que cuenta para lo que hace.

Su visible insatisfacción está relacionada especialmente con la remuneración, los incentivos, la política de ascensos, la capacitación, el reconocimiento que recibe, el apoyo y el control de que es objeto.

La satisfacción del personal contratado es solamente respecto a la significación de la tarea, el clima laboral, la autonomía y creatividad.

Su insatisfacción es evidente en relación al sueldo, la capacitación, la confianza que recibe, la política de ascensos y el reconocimiento.

En cuanto al personal CAS, su mayor satisfacción es respecto a la significación de la tarea, el ambiente físico, el clima laboral, la autonomía, la creatividad y la confianza recibida.

Y su mayor insatisfacción tiene que ver con el sueldo que reciben y la capacitación.

Sobre la situación detectada se ofrece un conjunto de recomendaciones, como propuesta específica, un Plan de Mejora, debidamente estructurado.

**Palabras claves:** Satisfacción, Laboral, Trabajadores Administrativos, Municipalidad



## ABSTRACT

The subject of labor satisfaction was investigated in a district and urban municipality of Arequipa, in the year 2016.

The main objective was to find out how their job satisfaction, the named workers, contractors and CAS, with respect to the following items: the remuneration or salary, the significance of the task they carry out, the physical environment in their work, the incentives, The training, the autonomy and creativity they have to carry out their work, the institution's promotion policy, the trust, recognition and support they receive, as well as the integration within the working group and the control Exerts on them.

A questionnaire was used, of fourteen closed questions, with a multiple answer alternative, validated in two municipalities, also urban, of the city.

The research population comprised a total of 77 workers, who constituted the universe of administrative workers of that municipality. Of these, 14.3% were appointed staff, 24.7% hired staff and 61.0% CAS staff. In addition: 43 women and 34 men.

The results indicate that, overall, the greater number of workers reported being moderately satisfied, and to a lesser extent satisfied.

The areas in which dissatisfaction is more marked are: remuneration, incentives, training, promotions policy and recognition received.

In the aspects that exist satisfaction they refer to the work climate, to the creativity, the confidence, the support, the integration and the control.

The mentioned job satisfaction, without being significant because it does not reach fifty percent, comes from contracted personnel and CAS, being minimal in the appointed personnel. And the most notorious dissatisfaction is precisely in the appointed staff.

The appointed staff is somewhat satisfied only with respect to the creativity that counts for what they do.

Its visible dissatisfaction is especially related to remuneration, incentives, promotions policy, training, the recognition it receives, the support and control it is subject to.

The satisfaction of the contracted personnel is only with respect to the significance of the task, the work climate, the autonomy and creativity.

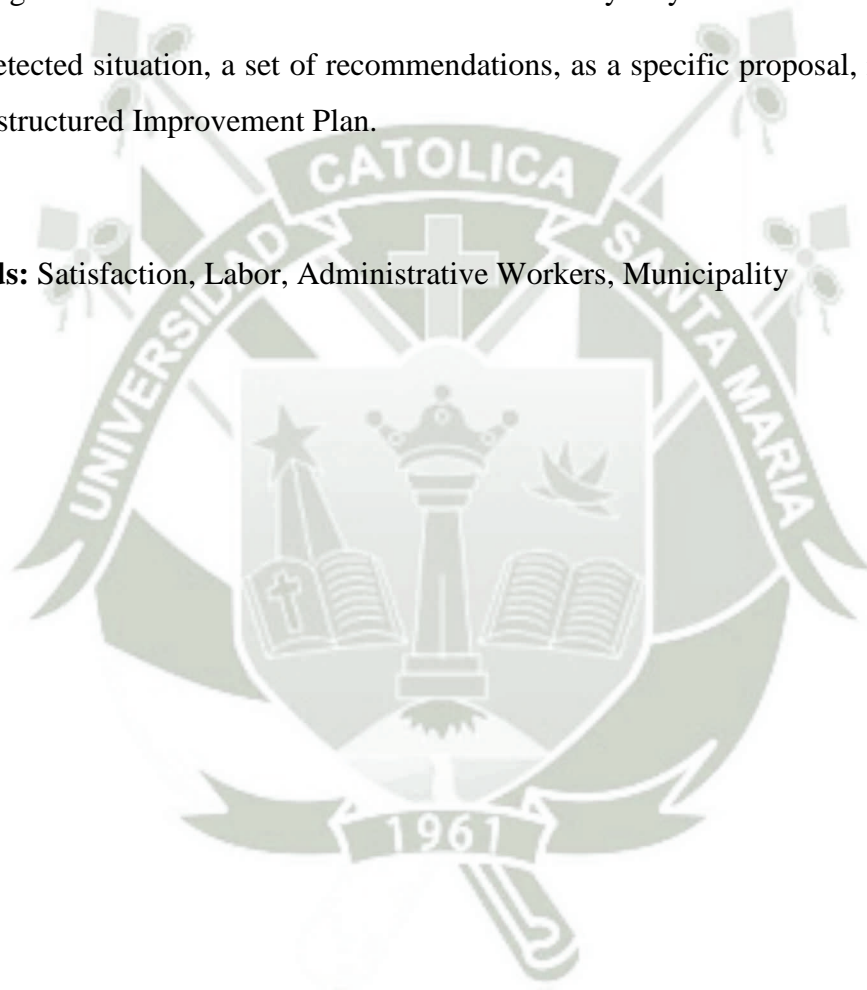
Their dissatisfaction is evident in relation to the soil, the training, the confidence that receives, the politics of promotions and the recognition.

As for CAS staff, their greatest satisfaction is with regard to the significance of the task, the physical environment, the work climate, the autonomy, the creativity and the confidence received.

And their greatest dissatisfaction has to do with the salary they receive and the training.

On the detected situation, a set of recommendations, as a specific proposal, is offered a properly structured Improvement Plan.

**Keywords:** Satisfaction, Labor, Administrative Workers, Municipality



## INTRODUCCIÓN

El escrito que a continuación presentamos corresponde a la Tesis de Maestría intitulada “Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de una Municipalidad de Distrital de Arequipa, 2916”<sup>o</sup>.

Trabajo que fue asesorado por mis docentes la Dra. Rossana Pajuelo Ponce y Crimilda Díaz de Borda, a quienes agradezco por su permanente orientación.

La investigación se realizó en una Municipalidad distrital y urbana de nuestra ciudad, a cuyo Sr. Alcalde y Jefe de la oficina de Recursos Humanos agradezco también por brindarme la posibilidad de llevar a cabo el trabajo, y a quienes presentaré oportunamente los resultados, conclusiones, sugerencias y el plan de mejora elaborado.

El tema de la satisfacción laboral ha sido abordado a través de los siguientes indicadores: la remuneración, los incentivos, la política de ascensos, la capacitación, la significación, creatividad y autonomía de la labor que se realiza, el clima laboral, la integración humana dentro del trabajo, el reconocimiento y el control que se ejerce sobre el mismo. Lo que dio lugar a los correspondientes objetivos, así como a la estructura básica del instrumento.

La Cédula de Preguntas fue precisamente el instrumento utilizado, previamente validado en dos municipalidades distritales, quienes asimismo hicieron posible la respectiva aplicación piloto y validadora del instrumento.

Hemos reunido como marco teórico una información proveniente de los autores que son citados y consignados en la sección respectiva, así como en base a los antecedentes investigativos que igualmente se mencionan.

Las Conclusiones formuladas resumen los hallazgos logrados, en función a los objetivos previstos, y de acuerdo a las variables e indicadores señalados.

Agradezco a la Escuela de Postgrado y a la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos por la oportunidad que me han brindado de lograr mi superación académica y profesional, que tienen como producto final y más importante el presente trabajo de investigación, el mismo que queda abierto a las observaciones y sugerencias que su atenta revisión permita.

## **CAPITULO ÚNICO**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Presentamos a continuación la información resultante de la sistematización estadística (tabulación y graficación) realizada de los datos recogidos.

Dicha información es agrupada en dos partes:

- La primera se refiere a lo opinado por los trabadores en su conjunto, globalmente, respecto a su satisfacción vinculada a los indicadores establecidos.
- La segunda presenta, diferenciadamente, lo opinado por los trabajadores nombrados, contratados y CAS, sobre su satisfacción acerca de los referidos indicadores.
- En cada caso, se acompaña una descripción analítica de lo que la tabla y su gráfico permiten percibir, distinguir y destacar.

Luego se desarrolla un breve estudio y discusión, acerca de la información presentada, destacando, asimismo, aquellos aspectos que consideramos relevantes, en función a los objetivos planteados en el trabajo.

Finalmente se formulan un conjunto de Conclusiones, que resumen los hallazgos y dan cuenta de los respectivos objetivos.

En base a todo lo cual se especifican un conjunto de sugerencias o recomendaciones, más un Plan de Mejora para la realidad estudiada.

## RESULTADOS GENERALES

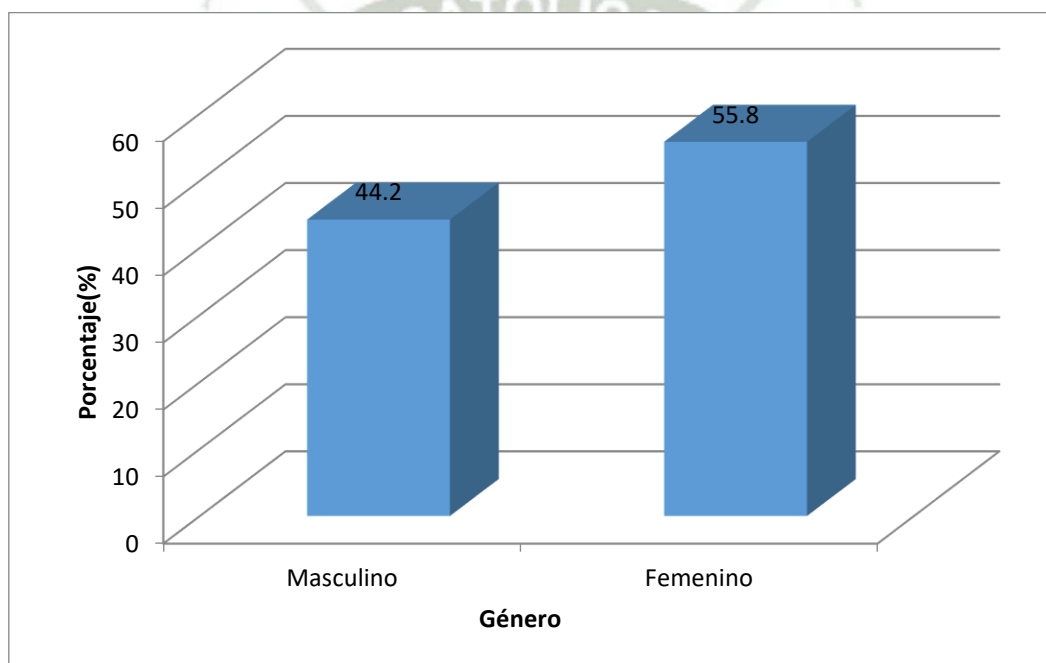
TABLA N° 01

### GÉNERO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AREQUIPA 2016.

Género	F.	%
Masculino	34	44.2
Femenino	43	55.8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

GRAFICA N° 01



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Se puede observar en la información anterior que, sin evidenciar una marcada diferencia, el sector femenino de la población de trabajadores municipales (55,8%) es mayor que el sector masculino (44.2%) de dicha población de trabajadores.

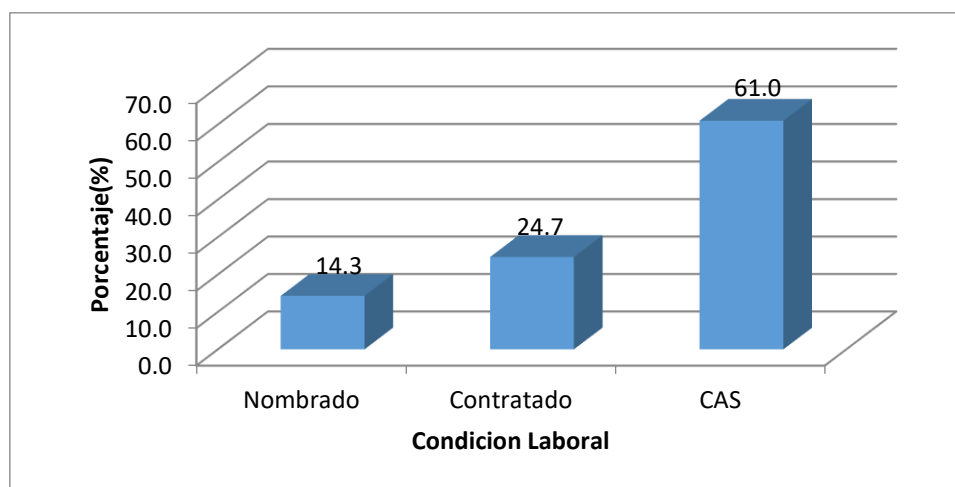
**TABLA N° 02**

**CONDICION LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

<b>Condición</b>	<b>F.</b>	<b>%</b>
Nombrado	11	14.3
Contratado	19	24.7
CAS	47	61.0
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 02**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Tal como se aprecia, la mayor parte de los trabajadores administrativos de la Municipalidad estudiada (61%) son de la condición CAS (Contrato Administrativo de Servicios); El sector de trabajadores contratados asciende al 24,7%; y el sector minoritario (14,3%) es el que corresponde a los trabajadores nombrados.

Nota. - El Contrato Administrativo de Servicios (CAS) Es un contrato laboral especial que se aplica sólo en el Sector Público, y se celebra entre una persona natural y el Estado. No se encuentra bajo el ámbito de la carrera pública ni del régimen de la actividad privada, sino que se rige específicamente por el Decreto Legislativo N° 1057, su Reglamento y la Ley 29849. Esta modalidad de contratación entró en vigencia el día 29 de Junio de 2008.

La creación del régimen CAS fue creado por el Estado para proveer al trabajador de determinados derechos tales como las vacaciones a personas naturales que realizan una labor en el Estado. En esa línea, este régimen reconoce derechos a personas que bajo el régimen de SNP no contaba con los mismos.

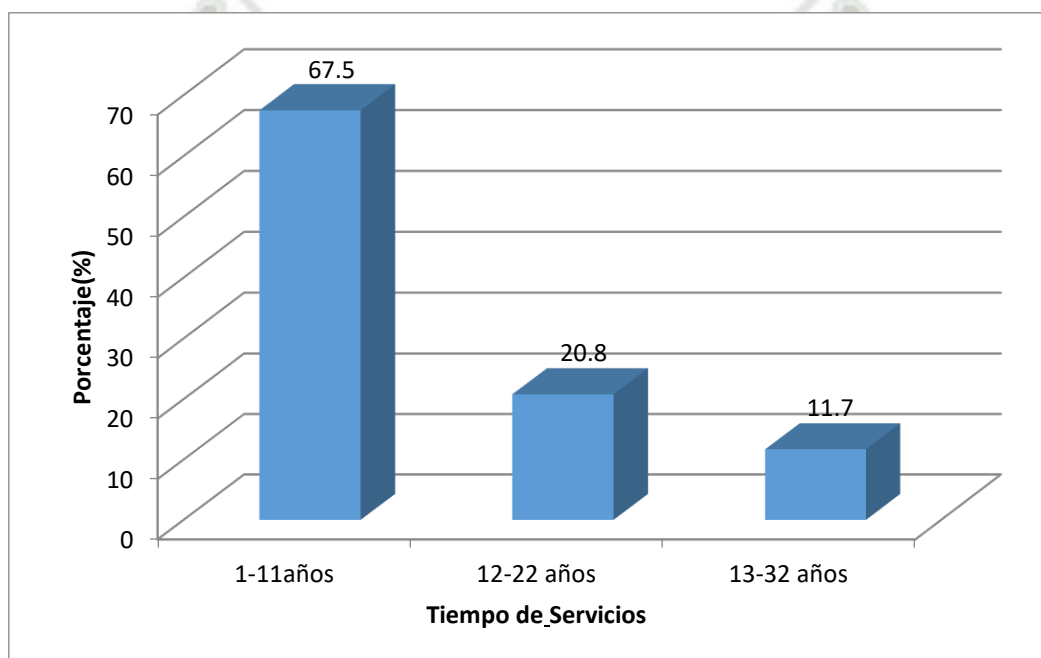
**TABLA N° 03**

**TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

<b>Tiempo</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
1-11 años	52	67.5
12-22 años	16	20.8
23-32 años	9	11.7
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 03**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

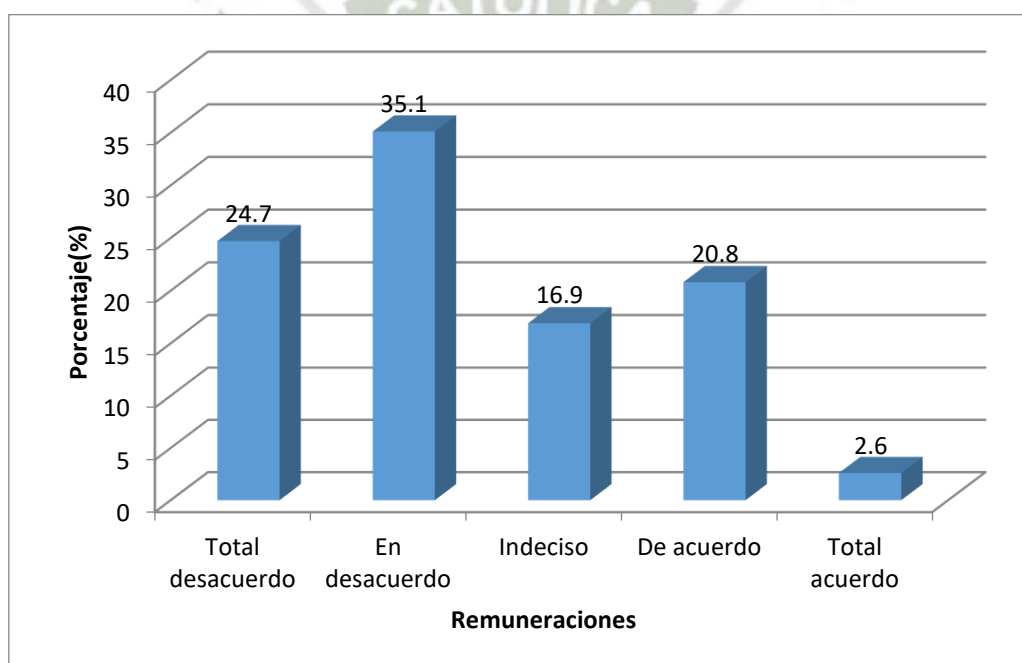
Se observa que el grupo mayoritario de los trabajadores (67,5%) tiene una antigüedad en su puesto que oscila entre 1 y 11 años de tiempo de servicios. Los de 12 a 22 años de tiempo servicios conforman el segundo grupo en antigüedad (20,8%). Y los trabajadores más antiguos, de 23 a 32 años de tiempo de servicios, son los del grupo numéricamente minoritario (11,7%).

**TABLA N° 04**  
**PERCEPCION FRENTE A LA REMUNERACION RECIBIDA**

<b>Sueldo</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	19	24.7
En desacuerdo	27	35.1
Indeciso	13	16.9
De acuerdo	16	20.8
Total acuerdo	2	2.6
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 04**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Tal como se observa, el grupo de trabajadores que están en desacuerdo o insatisfechos con **la remuneración** recibida, es el mayoritario (59,8 %), que resulta de sumar: en total desacuerdo (24,7%) y en desacuerdo (35,1%).

Por su parte, el grupo de trabajadores que sí está de acuerdo es menor con respecto al anterior (22,8%): en total acuerdo (2,6%) y de acuerdo (20,8%).

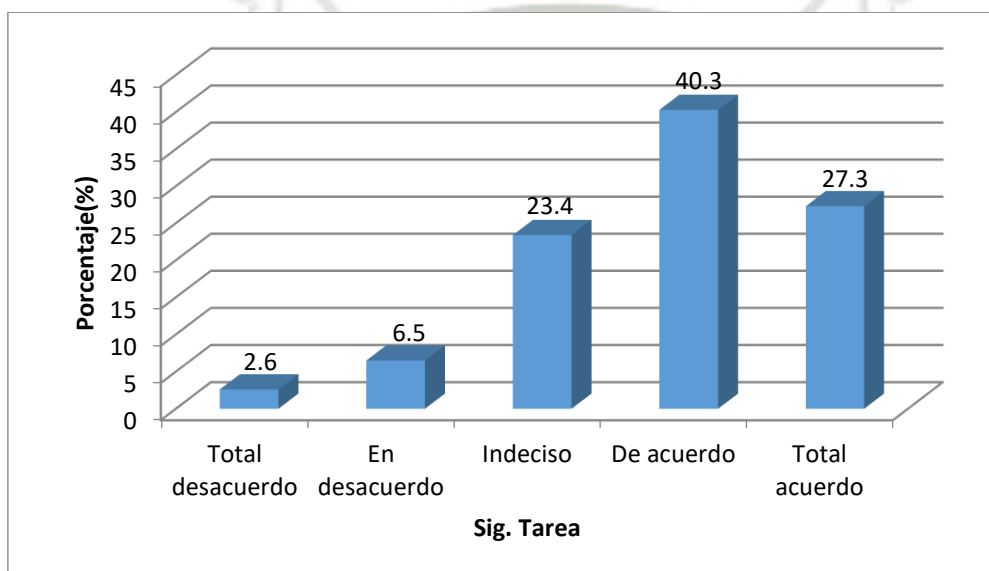
El porcentaje (16,9%) alcanzado por los indecisos no es significativo.

**TABLA N° 05**  
**PERCEPCION SOBRE LA SIGNIFICACION DE LA TAREA**

<b>Sig. Tarea</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	2	2.6
En desacuerdo	5	6.5
Indeciso	18	23.4
De acuerdo	31	40.3
Total acuerdo	21	27.3
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 05**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

En este caso, la información sistematizada señala que la mayor parte de los trabajadores (67,6%) están conformes con **la significación** de la tarea que realizan: de acuerdo (40,3%) y en total acuerdo (27,3%). Entiéndase como significación de la tarea: la labor que realiza cotidianamente el trabajador, representa para él algo que posee un valor, una determinada importancia, para sí mismo y para la institución, De esa manera le halla sentido a lo que hace día a día, entusiasta, productiva y responsablemente.

Los que no están de acuerdo representan una cantidad visiblemente menor (9,1%): en total desacuerdo (2,6%) y en desacuerdo (6,5%).

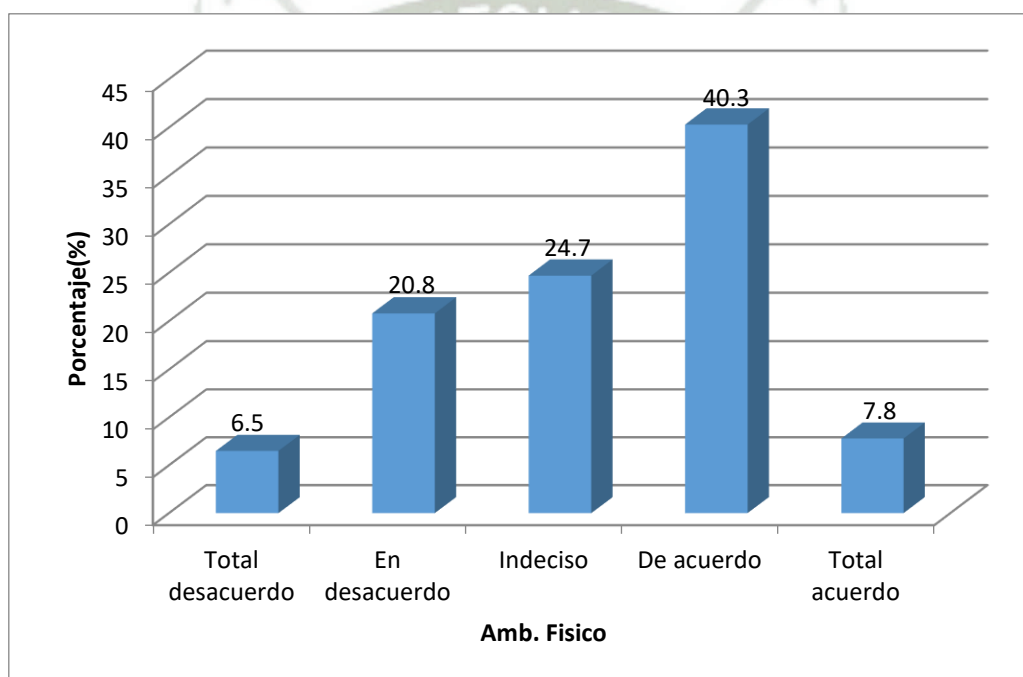
Y el porcentaje (23,4%) de indecisos, es asimismo menor.

**TABLA N° 06**  
**PERCEPCION DEL AMBIENTE FISICO**

<b>Ambiente Físico</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	5	6.5
En desacuerdo	16	20.8
Indeciso	19	24.7
De acuerdo	31	40.3
Total acuerdo	6	7.8
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 06**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Como se puede observar, es significativo (48,1%), sin ser marcadamente mayoritario, el número de trabajadores que están satisfechos con **el ambiente físico** en el que desenvuelven su actividad laboral: de acuerdo (40,3%) y total acuerdo (7,8%). Quienes están en desacuerdo representan el 20,8%; y en total desacuerdo solamente el 6,5%.

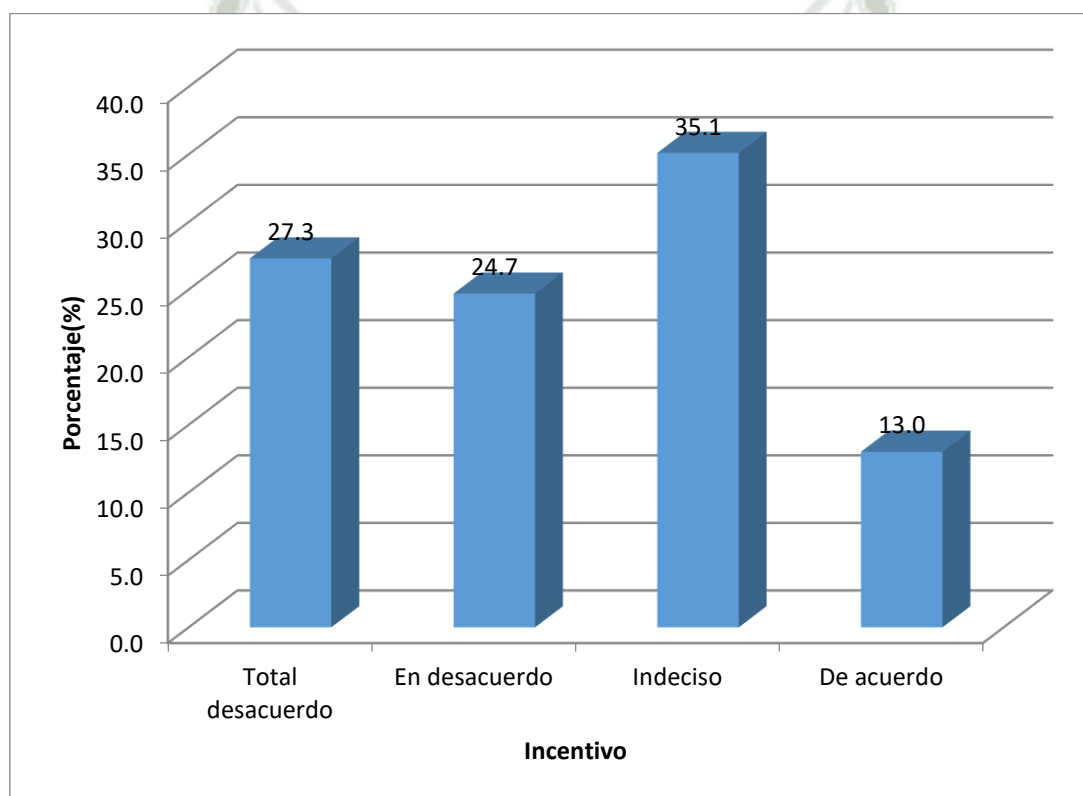
Los indecisos alcanzan un porcentaje (24,7%) de menor significado.

**TABLA N° 07**  
**PERCEPCION SOBRE LOS INCENTIVOS RECIBIDOS**

Incentivo	N°.	%
Total desacuerdo	21	27.3
En desacuerdo	119	24.7
Indeciso	27	35.1
De acuerdo	10	13.0
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 07**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Como se observa, es mayor (52%) el número de trabajadores que indica estar en desacuerdo con **los incentivos** que la institución les brinda: 27,3% en total desacuerdo y 24,7% en desacuerdo. Sólo un 13.0% está de acuerdo.

Los indecisos en este caso alcanzan el 35,1%.

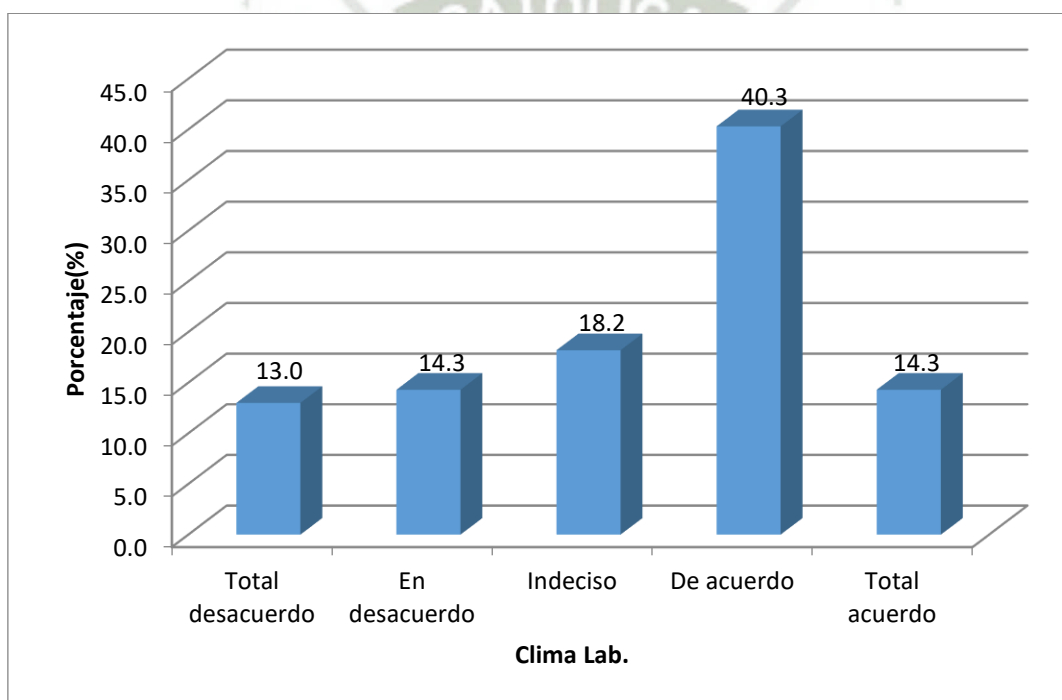
**TABLA N° 08**

**PERCEPCION SOBRE ELCLIMA LABORAL**

<b>Clima laboral</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	10	13.0
En desacuerdo	11	14.3
Indeciso	14	18.2
De acuerdo	31	40.3
Total acuerdo	11	14.3
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 08**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Sobre **el clima laboral**, es mayor el grupo de trabajadores que señalan estar satisfechos con él (54,6%): de acuerdo el 40,3% y en total acuerdo el 14,3%. Frente al grupo minoritario que se señalan su insatisfacción (27,3%): en desacuerdo el 14,3% y en total desacuerdo el 13,0%.

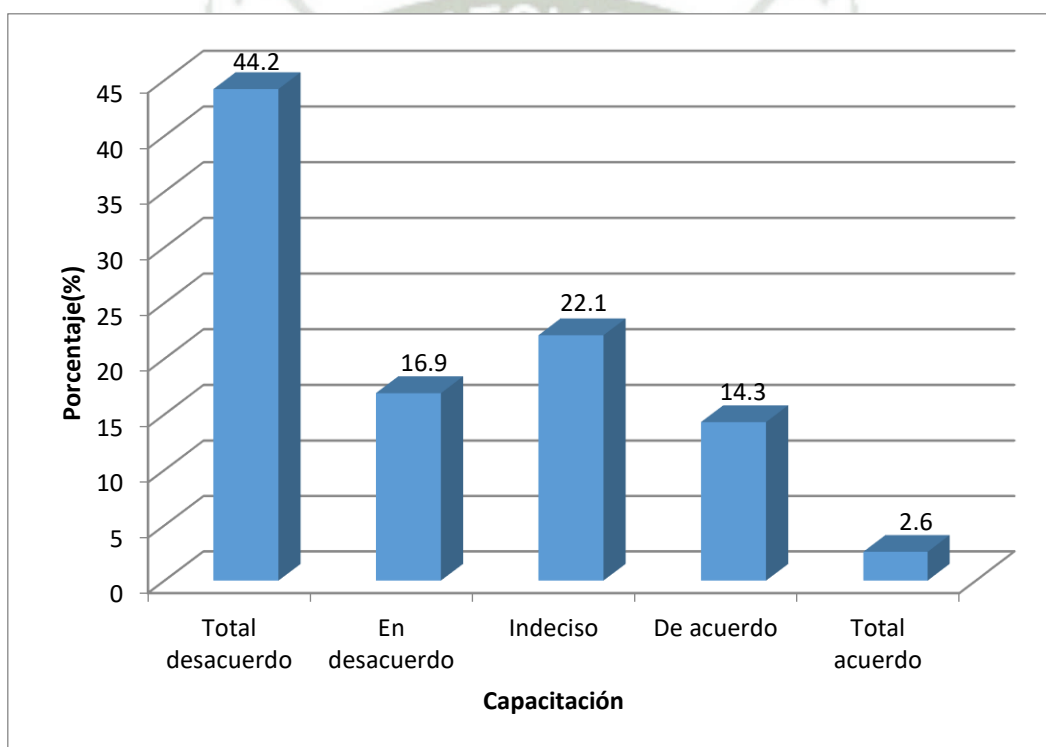
Sólo un 18% de los trabajadores se ubica en el grupo de los indecisos.

**TABLA N° 09**  
**PERCEPCION SOBRE LA CAPACITACION RECIBIDA**

Capacitación	N°.	%
Total desacuerdo	34	44.2
En desacuerdo	13	16.9
Indeciso	17	22.1
De acuerdo	11	14.3
Total acuerdo	2	2.6
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 09**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

La mayoría de los trabajadores (61,1%) expresan su insatisfacción respecto a **la capacitación** que se les brinda: 44,2% en total desacuerdo y 16,9% en desacuerdo. Sólo el 16,9% manifiesta su satisfacción: de acuerdo (14,3%) y en total acuerdo (2,6%).

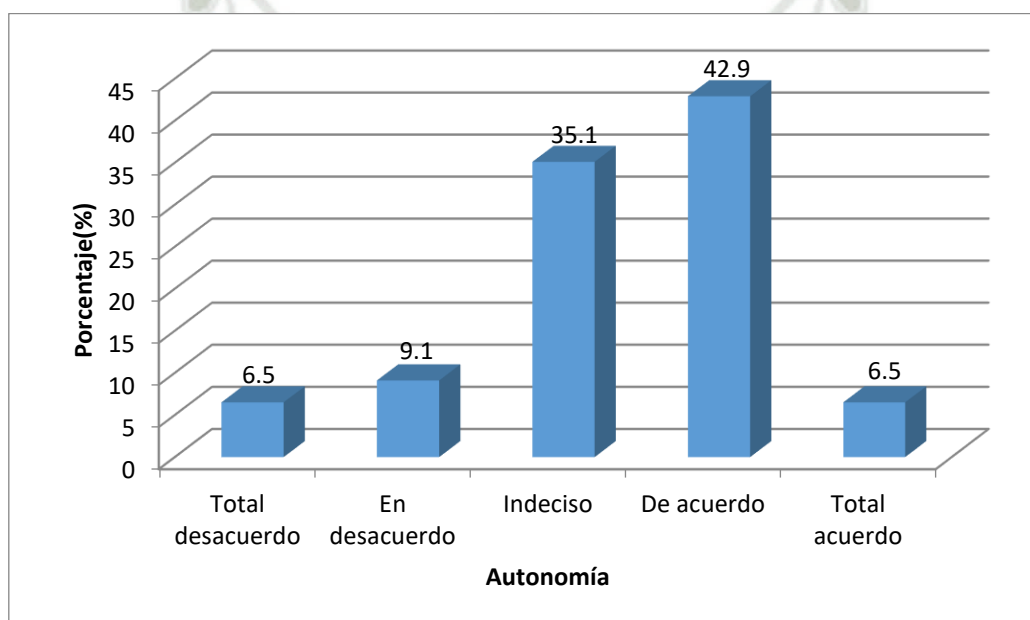
El 22,1% corresponde en este caso al grupo de indecisos.

**TABLA N° 10**  
**PERCEPCION SOBRE LA AUTONOMIA QUE TIENEN LOS**  
**TRABAJADORES**

<b>Autonomía</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	5	6.5
En desacuerdo	7	9.1
Indeciso	27	35.1
De acuerdo	33	42.9
Total acuerdo	5	6.5
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 10**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Tal como se observa, es mayoritario (49,4%) el grupo de trabajadores que se sienten satisfacción con **la autonomía** que tienen para la realización de sus tareas: 42,9% de acuerdo y 6,5% en total acuerdo. Frente a un 15,6% de trabajadores insatisfechos en este rubro: 9,1% en desacuerdo, más un 6,5% en desacuerdo.

El porcentaje (35,1%) de indecisos, tiene en este caso un peso apto para ser considerado.

La autonomía se refiere al hecho de que el trabajador desempeña su función sin ayuda o dependencia alguna, por sus propios medios y poniendo en práctica su capacidad, la misma que puede aunarse a iniciativas innovadoras. Para ello goza de libertad y la autorización correspondiente.

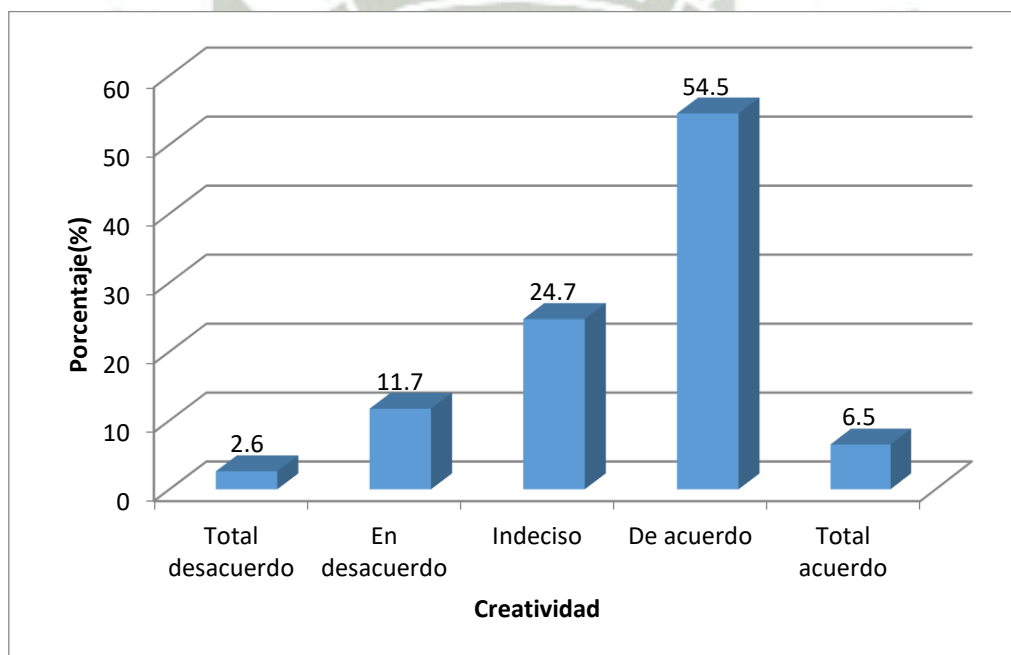
**TABLA N°. 11**

**PERCEPCION SOBRE EL USO DE CREATIVIDAD QUE TIENEN LOS  
TRABAJADORES**

<b>Creatividad</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	2	2.6
En desacuerdo	9	11.7
Indeciso	19	24.7
De acuerdo	42	54.5
Total acuerdo	5	6.5
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 11**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores (61,0%) manifiestan su satisfacción por el uso de la **creatividad** en la realización de su labor: de acuerdo el 54,5% y en total de acuerdo el 6,5%.

Al lado de un minoritario 14,3%, que es lo que representan los trabajadores no satisfechos en ese aspecto: 2,6% en total desacuerdo y 11,7 en desacuerdo.

Los indecisos alcanzan un 24%.

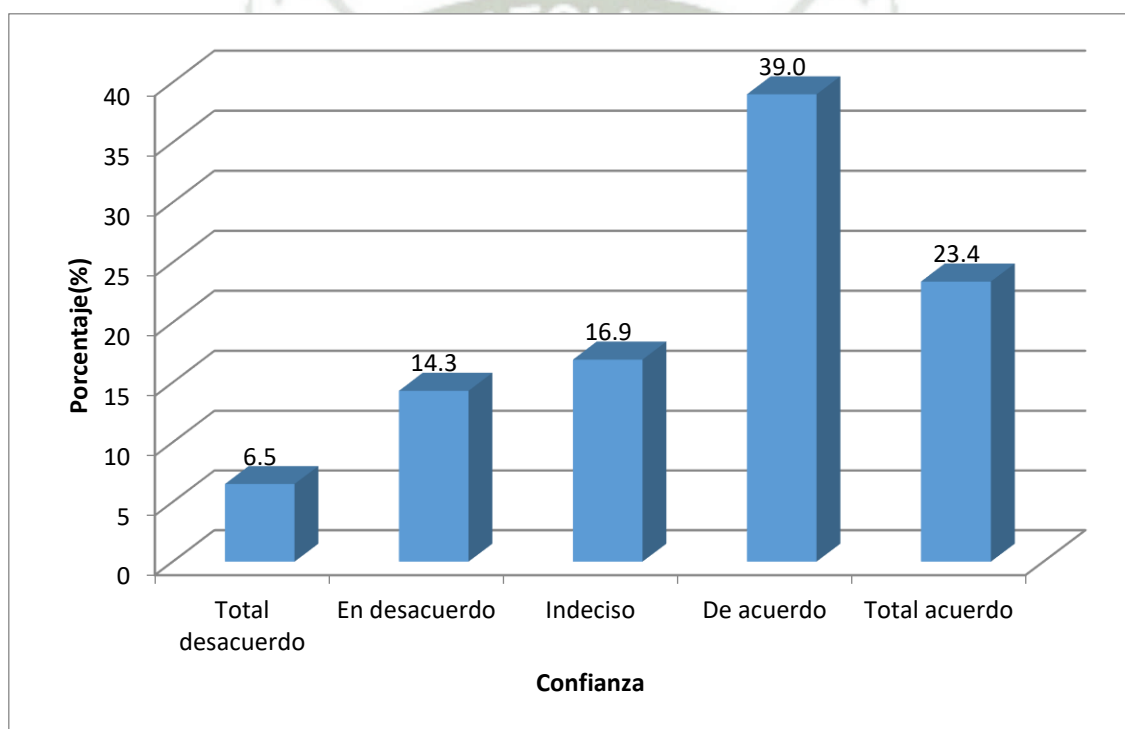
**TABLA N° 12**

**PERCEPCION SOBRE LA CONFIANZA RECIBIDA DE LOS SUPERIORES**

<b>Confianza</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	5	6.5
En desacuerdo	11	14.3
Indeciso	13	16.9
De acuerdo	30	39.0
Total acuerdo	18	23.4
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 12**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Apreciamos que en este caso es el mayoritario 62,4% de los trabajadores, que manifiesta su satisfacción por **la confianza** recibida, respecto a su labor: 39,0% de acuerdo y 23,4% en total de acuerdo.

En el grupo minoritario 20,8% se ubican los trabajadores que expresan su insatisfacción en este aspecto: 14,3% en desacuerdo y 6,5% en total desacuerdo.

16,9% corresponde al grupo de los indecisos.

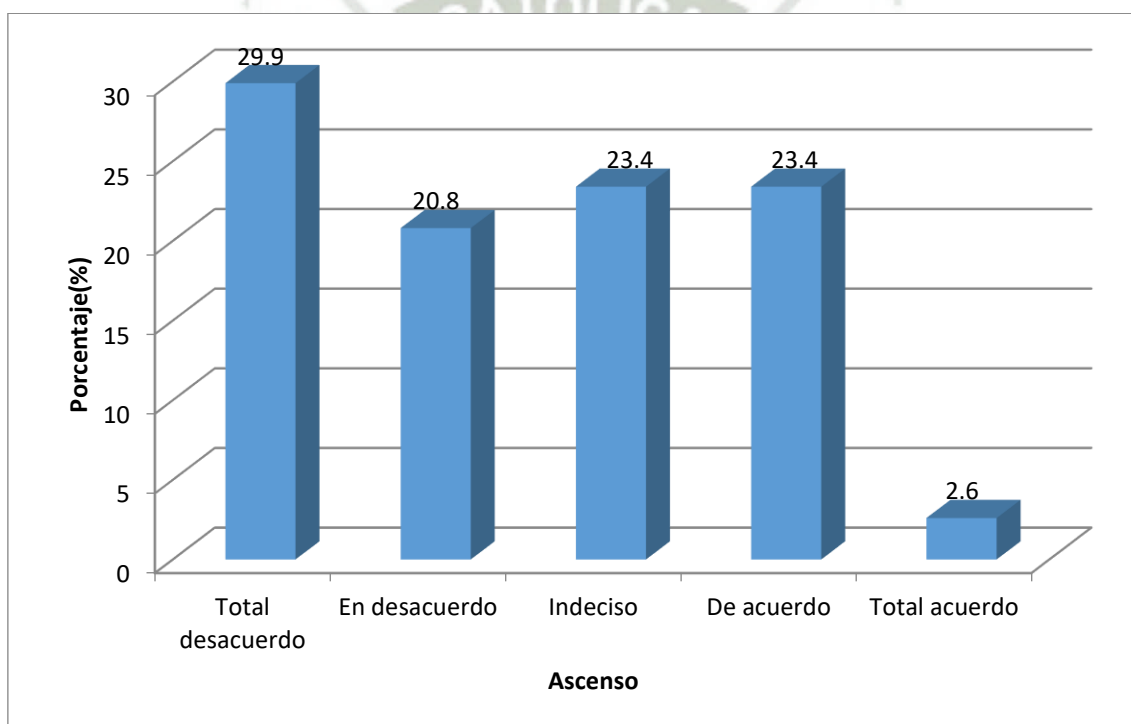
**TABLA N° 13**

**POLITICA DE ASCENSOS QUE SE APLICA EN LA INSTITUCION**

<b>Ascenso</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	23	29.9
En desacuerdo	16	20.8
Indeciso	18	23.4
De acuerdo	18	23.4
Total acuerdo	2	2.6
<b>TOTAL</b>	77	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 13**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Puede observarse que un grupo ligeramente mayoritario (50,7%) es el que se manifiesta satisfecho respecto a la política de ascensos: 29,9% totalmente satisfecho y 20,8% satisfecho. Entre los indecisos (23,4%) y los insatisfechos (26,0%) está la otra mitad de los trabajadores.

**TABLA N° 14**  
**RECONOCIMIENTO QUE RECIBEN LOS TRABAJADORES**

Reconocimiento	N°.	%
Total desacuerdo	18	23.4
En desacuerdo	17	22.1
Indeciso	22	18.6
De acuerdo	17	22.1
Total acuerdo	3	3.9
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 14**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Abraham Maslow nos habla, en su teoría de la ‘Pirámide de necesidades’, de las denominadas Necesidades Primarias y Necesidades Secundarias o Superiores.

Entre las primeras tenemos las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad, de afecto, de estimación, de pertenencia y de éxito.

El 45,5% de los trabajadores expresa su insatisfacción por **el reconocimiento** que reciben respecto a la labor que realizan en la institución: 23,4% totalmente insatisfechos y 22,1% insatisfechos.

Los que se muestran satisfechos alcanzan un porcentaje (26,0%), algo visible como para no tomarlo en cuenta.

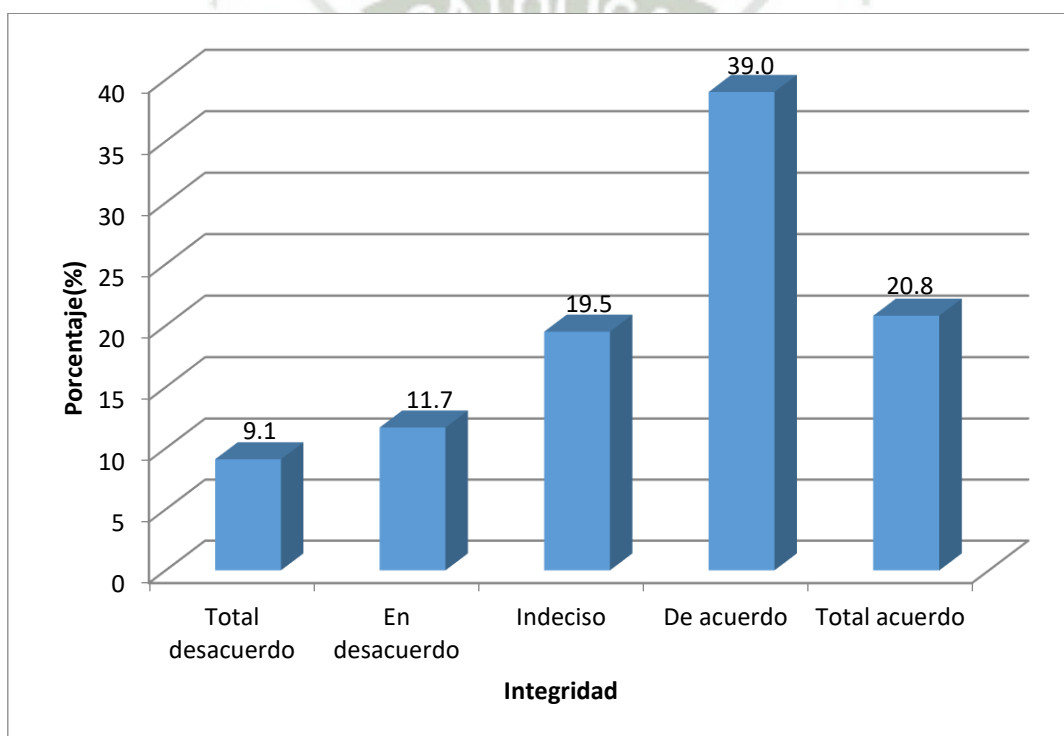
**TABLA N° 15**

**LA INTEGRACION AL INTERIOR DEL GRUPO**

<b>Integración</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	7	9.1
En desacuerdo	9	11.7
Indeciso	15	19.5
De acuerdo	30	39.0
Total acuerdo	16	20.8
<b>TOTAL</b>	77	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 15**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Podemos observar que en este caso la satisfacción, respecto a **la integración** de grupo, es claramente mayoritaria en los trabajadores (59,8%): está de acuerdo el 39,0% y en total acuerdo el 20,8%.

Los indecisos representan el 19,5%.

Y en menor proporción (20,8%) los que expresan insatisfacción: 11,7% en desacuerdo y 9,1% en total desacuerdo.

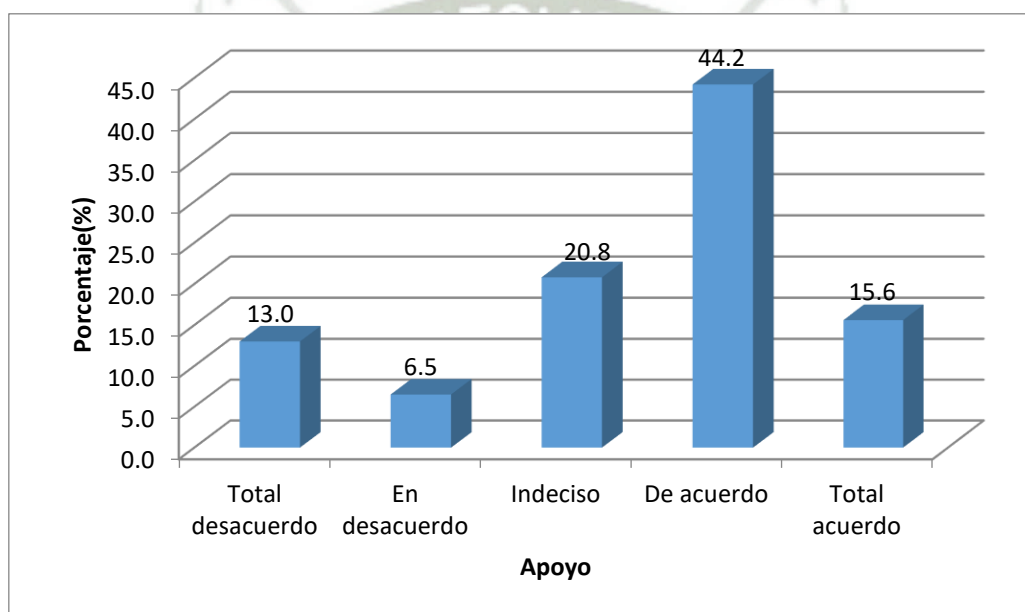
**TABLA N° 16**

**EL APOYO QUE RECIBEN POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS**

<b>Apoyo</b>	<b>N°.</b>	<b>%</b>
Total desacuerdo	10	13.0
En desacuerdo	5	6.5
Indeciso	16	20.8
De acuerdo	34	44.2
Total acuerdo	12	15.6
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 16**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

También en este caso, la mayor cantidad de los trabajadores (60,7%) se manifiesta satisfecho con **el apoyo** que reciben: 44,2% de acuerdo y 15,6% total acuerdo.

Frente a un 19,5% que señala su insatisfacción al respecto: 6,5% en desacuerdo y 13,0% en total desacuerdo.

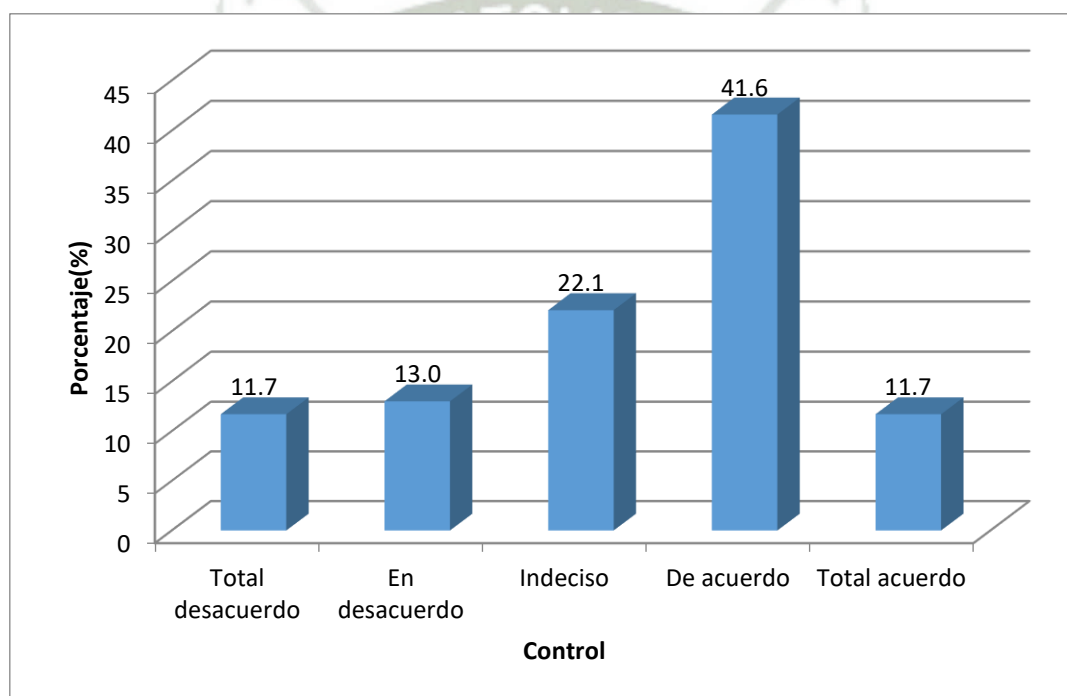
El 20,8% representa en este aspecto a los indecisos.

**TABLA N° 17**  
**CONTROL QUE SE EJERCE SOBRE LOS TRABAJADORES.**

Control	N°.	%
Total desacuerdo	9	11.7
En desacuerdo	10	13.0
Indeciso	17	22.1
De acuerdo	32	41.6
Total acuerdo	9	11.7
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 17**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

De acuerdo a lo observado, la mayoría de los trabajadores (53,3%) se hallan satisfechos del **control** ejercido en la institución: 41,6% de acuerdo y 11,7% en total acuerdo.

Frente a un 24,7% que señala su insatisfacción al respecto: 13,0% en desacuerdo y 11,7% en total desacuerdo.

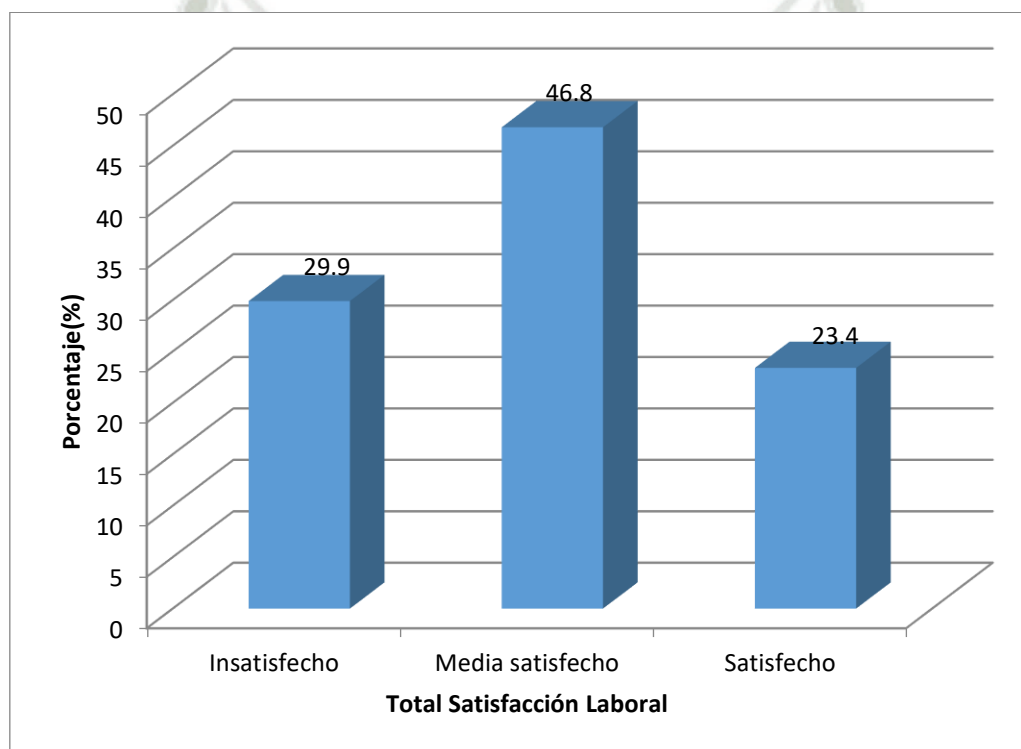
Los indecisos conforman el 22,1% restante

**TABLA N° 18**  
**NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES**  
**ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DSITRITAL DE AREQUIPA**  
**2016.**

Satisfacción	N°.	%
Insatisfecho	23	29.9
Medianamente satisfecho	36	46.8
Satisfecho	18	23.4
<b>TOTAL</b>	77	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 18**



Como se observa. El personal medianamente satisfecho es el que prevalece (46,8%) sobre el personal plenamente satisfecho, que sólo alcanza un 23,4%, y sobre el personal insatisfecho (29,9%).

## RESULTADOS SEGÚN CONDICION LABORAL

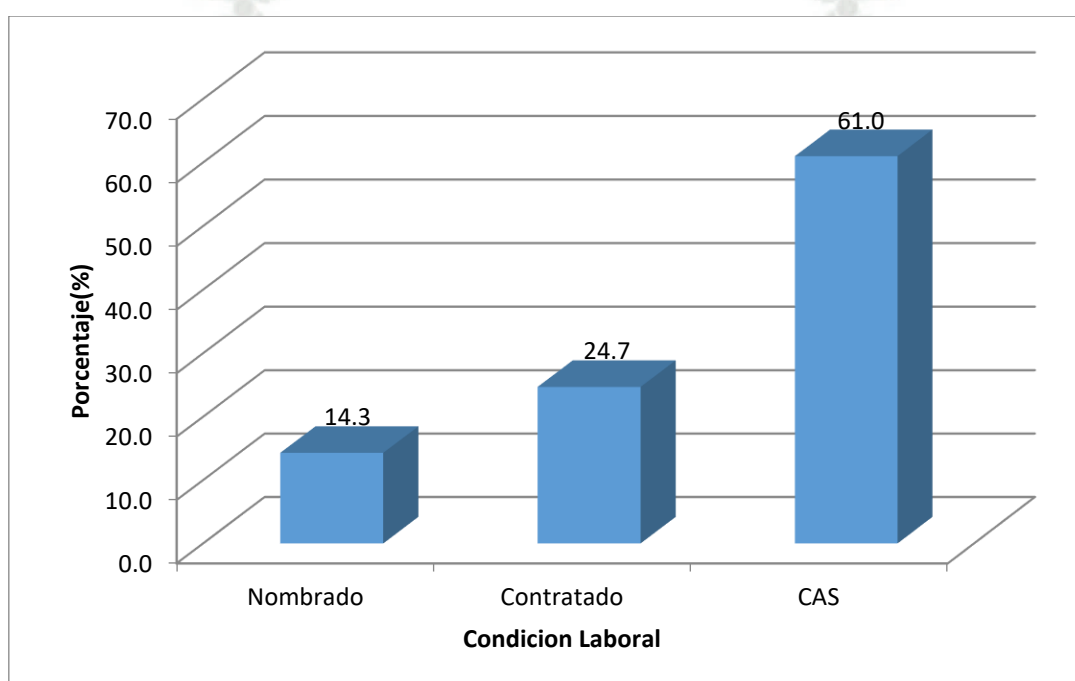
TABLA N° 19

### CONDICION LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS

Condición	F.	%
Nombrado	11	14.3
Contratado	19	24.7
CAS	47	61.0
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

GRAFICA N° 19



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Se observa en este caso que la **mayoría** de los trabajadores pertenecen al régimen **CAS** (61,0%); los contratados equivalen al 24,7% y los nombrados (notoria minoría) representan solamente el 14,3%.

Nota.- El Contrato Administrativo de Servicios (CAS) Es un contrato laboral especial que se aplica sólo en el Sector Público, y se celebra entre una persona natural y el Estado. No se encuentra bajo el ámbito de la carrera pública ni del régimen de la actividad privada, sino que se rige específicamente por el Decreto Legislativo N° 1057, su Reglamento y la Ley 29849. Esta modalidad de contratación entró en vigencia el día 29 de Junio de 2008.

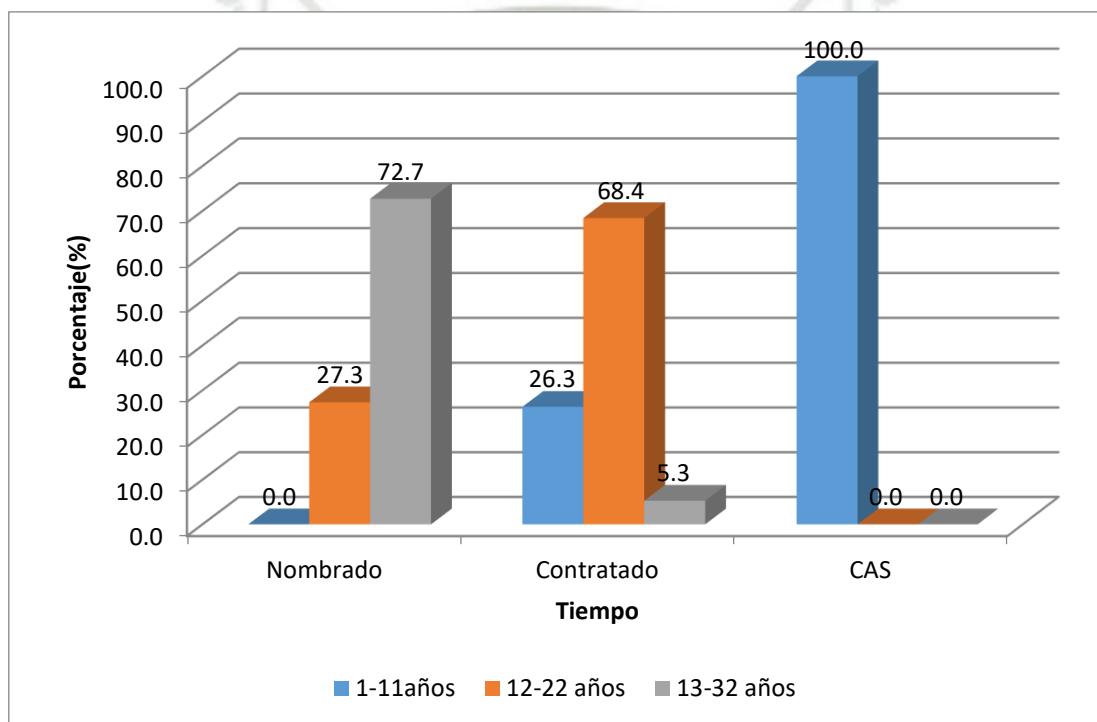
**TABLA N° 20**

**TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

Tiempo	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
1-11 años	0	0.0	5	26.3	47	100.0
12-22 años	3	27.3	13	68.4	0	0.0
13-32 años	8	72.7	1	5.3	0	0.0
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 20**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

El tiempo de servicio del 100% de personal CAS oscila entre 01 y 11 años. En cambio, el 68,4% del personal contratado tiene entre 12 y 22 años de servicio. Y el 72,7% del personal nombrado ha trabajado entre 13 y 32 años.

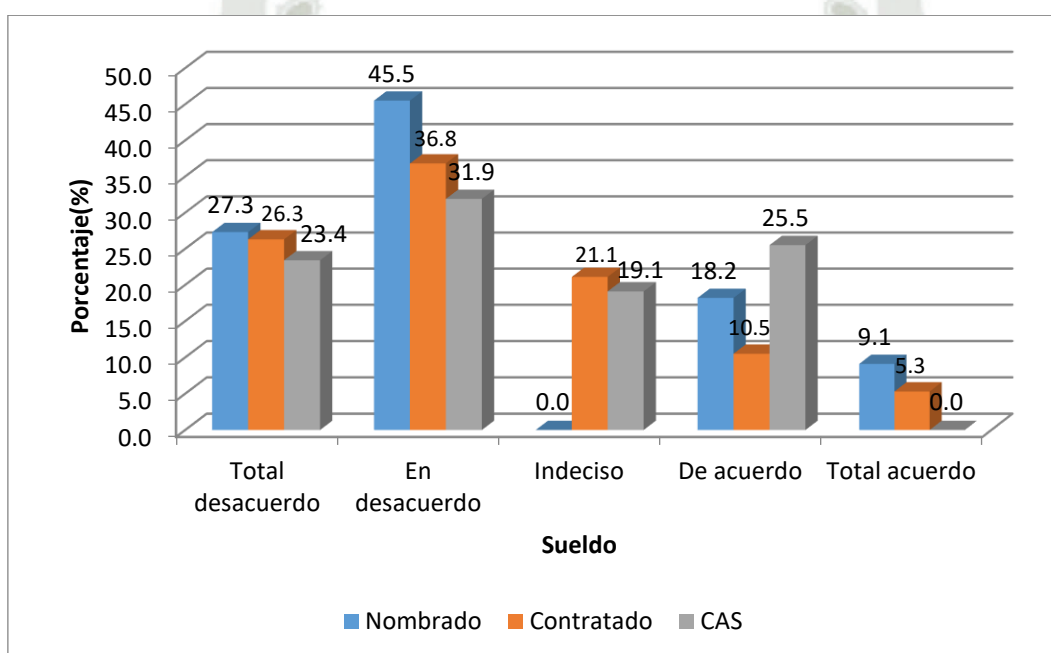
Los trabajadores que están considerados dentro del régimen CAS antes de que entrara en vigencia estuvieron en el régimen de servicios no Personales.

**TABLA N° 21**  
**PERCEPCION FRENTE A LA REMUNERACION RECIBIDA.**

Sueldo	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	3	27.3	5	26.3	11	23.4
En desacuerdo	5	45.5	7	36.8	15	31.9
Indeciso	0	0.0	4	21.1	9	19.1
De acuerdo	2	18.2	2	10.5	12	25.5
Total acuerdo	1	9.1	1	5.3	0	0.0
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 21**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

La mayoría de todo el personal (nombrados, contratados y CAS) no están satisfechos o de acuerdo con la **remuneración** recibida.

De esa mayoría, los más insatisfechos son los trabajadores nombrados (73,8%); luego están los contratados (63,1%) y los CAS (60,3%).

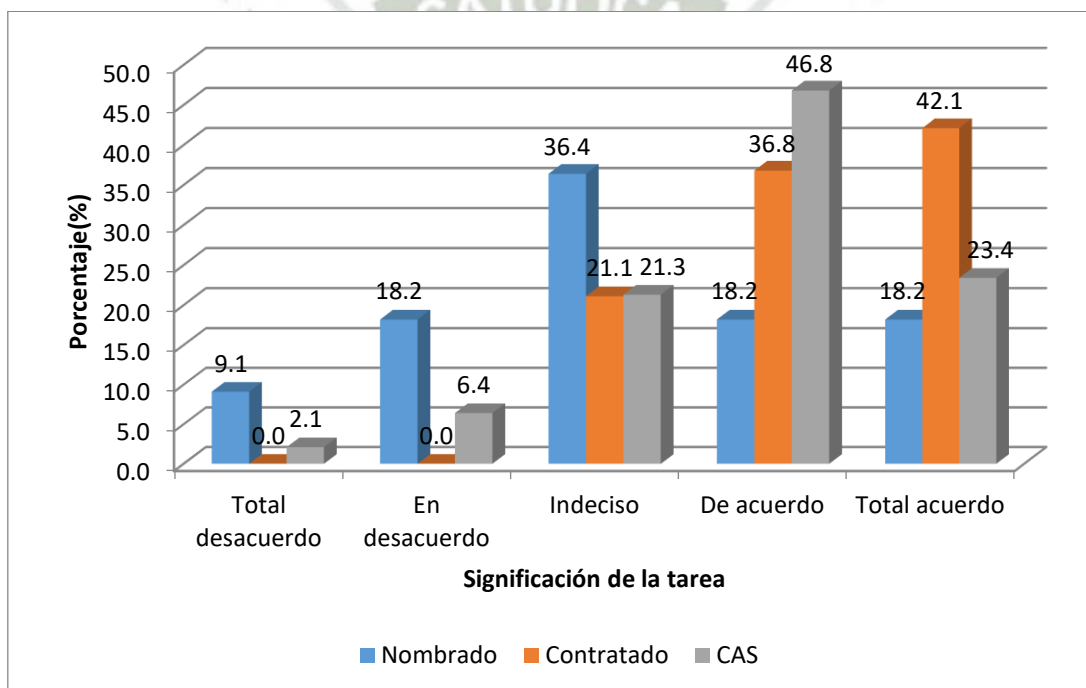
Cabe señalar que, según lo mostrado, en el grupo de los satisfechos con la remuneración recibida, están los trabajadores CAS sumando un porcentaje (25%) no insignificativo.

**TABLA N° 22**  
**PERCEPCION DE LA SIGNIFICACION DE LA TAREA**

Sig. Tarea	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	1	9.1	0	0.0	1	2.1
En desacuerdo	2	18.2	0	0.0	3	6.4
Indeciso	4	36.4	4	21.1	10	21.3
De acuerdo	2	18.2	7	36.8	22	46.8
Total acuerdo	2	18.2	8	42.1	11	23.4
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 22**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

En este caso, la mayoría de los trabajadores se ubica en el sector que manifiesta estar de acuerdo o satisfecho con la tarea que realiza, vale decir, con su **significado** y su valor. De ellos, son los trabajadores contratados los más satisfechos (78,9%), luego el personal CAS (70,2%).

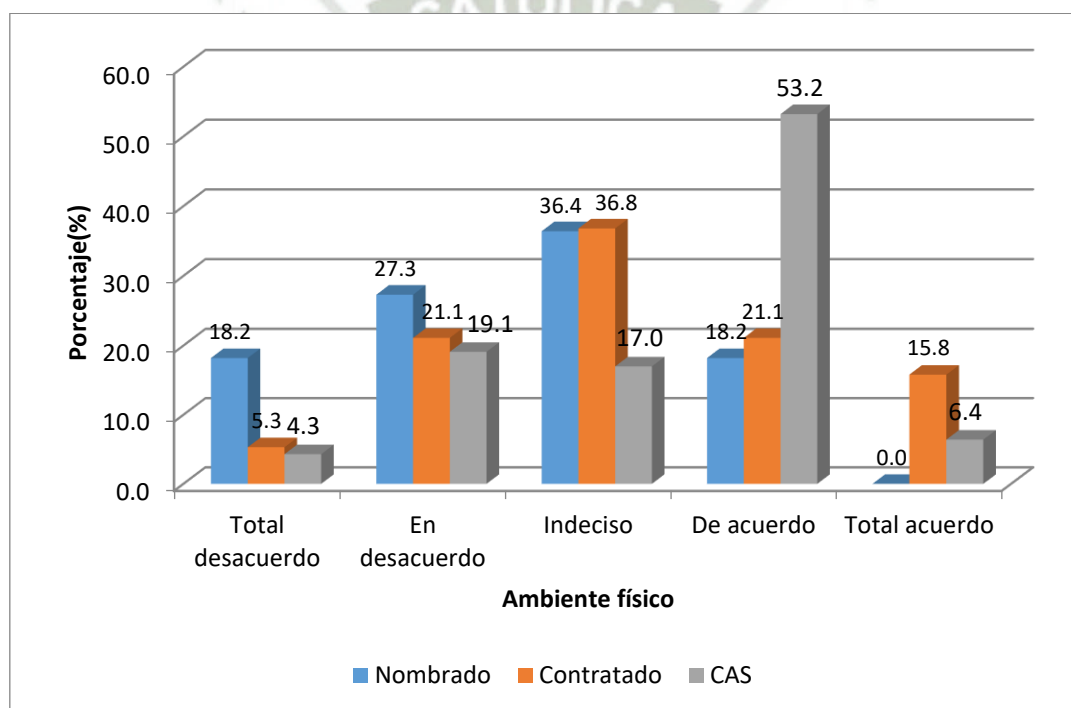
El personal nombrado ocupa el tercer grupo de trabajadores satisfechos (36,4%). Resulta interesante precisar que justamente el grupo de trabajadores nombrados se ubica entre los insatisfechos (27,3%) y los indecisos (36,4%).

**TABLA N° 23**  
**PERCEPCION DEL AMBIENTE FISICO.**

Ambiente Físico	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	2	18.2	1	5.3	2	4.3
En desacuerdo	3	27.3	4	21.1	9	19.1
Indeciso	4	36.4	7	36.8	8	17.0
De acuerdo	2	18.2	4	21.1	25	53.2
Total acuerdo	0	0.0	3	15.8	3	6.4
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 23**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Una mayoría (no significativa) de los trabajadores, manifiesta su satisfacción o acuerdo respecto al **ambiente físico** en el que desarrolla su labor. Siendo el personal CAS el que, en tal sentido, expresa su satisfacción (59,6%), en segundo lugar, el personal contratado (36,9%).

Sin embargo, los trabajadores nombrados se ubican más en el sector insatisfecho (45,5%). Y el grupo de indecisos (nombrados, 36,4% y contratados, 36,8%) resulta significativo.

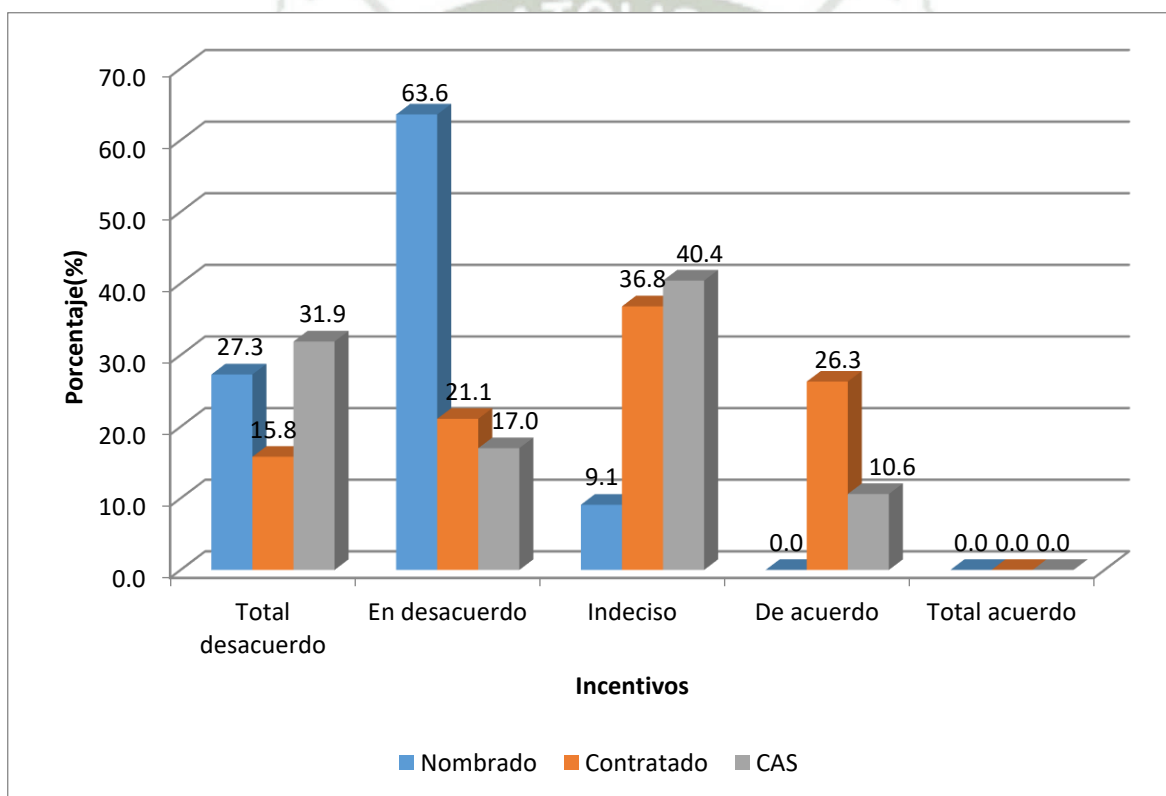
**TABLA N° 24**

**PERCEPCION DE LOS INCENTIVOS QUE RECIBEN**

Incentivo	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	3	27.3	3	15.8	15	31.9
En desacuerdo	7	63.6	4	21.1	8	17.0
Indeciso	1	9.1	7	36.8	19	40.4
De acuerdo	0	0.0	5	26.3	5	10.6
Total acuerdo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 24**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Es notoria la insatisfacción por los **incentivos** recibidos. Los más insatisfechos resultan ser los trabajadores nombrados (90,9%), luego el personal CAS (48,9%) y los trabajadores contratados (35,9%).

Ningún trabajador nombrado está de acuerdo o satisfecho.

Y el grupo de los indecisos: CAS (40,4%) y contratados (36,8%) es relevante.

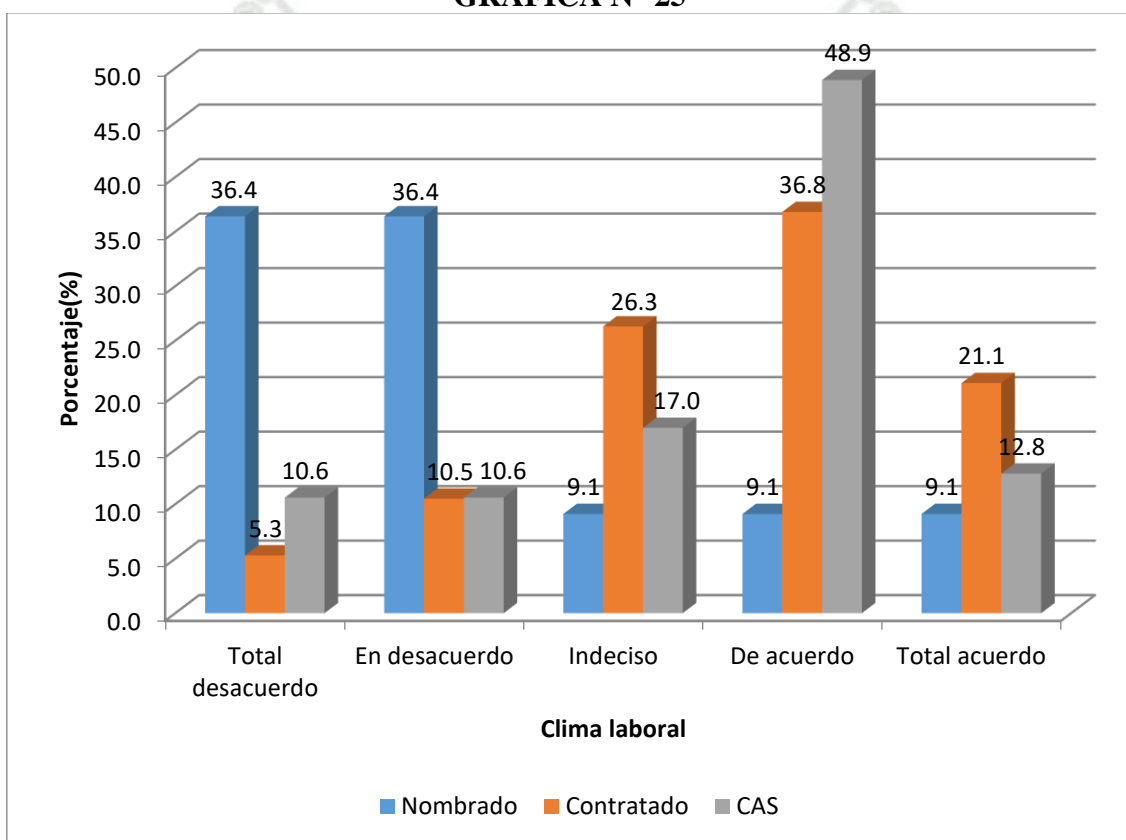
**TABLA N°. 25**

**PERCEPCION SOBRE EL CLIMA LABORAL**

Clima laboral	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	4	36.4	1	5.3	5	10.6
En desacuerdo	4	36.4	2	10.5	5	10.6
Indeciso	1	9.1	5	26.3	8	17.0
De acuerdo	1	9.1	7	36.8	23	48.9
Total acuerdo	1	9.1	4	21.1	6	12.8
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 25**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Según se observa, el mayor desacuerdo o insatisfacción, acerca del **clima laboral**, proviene de los trabajadores nombrados: el 72,8% de ellos así lo manifiesta.

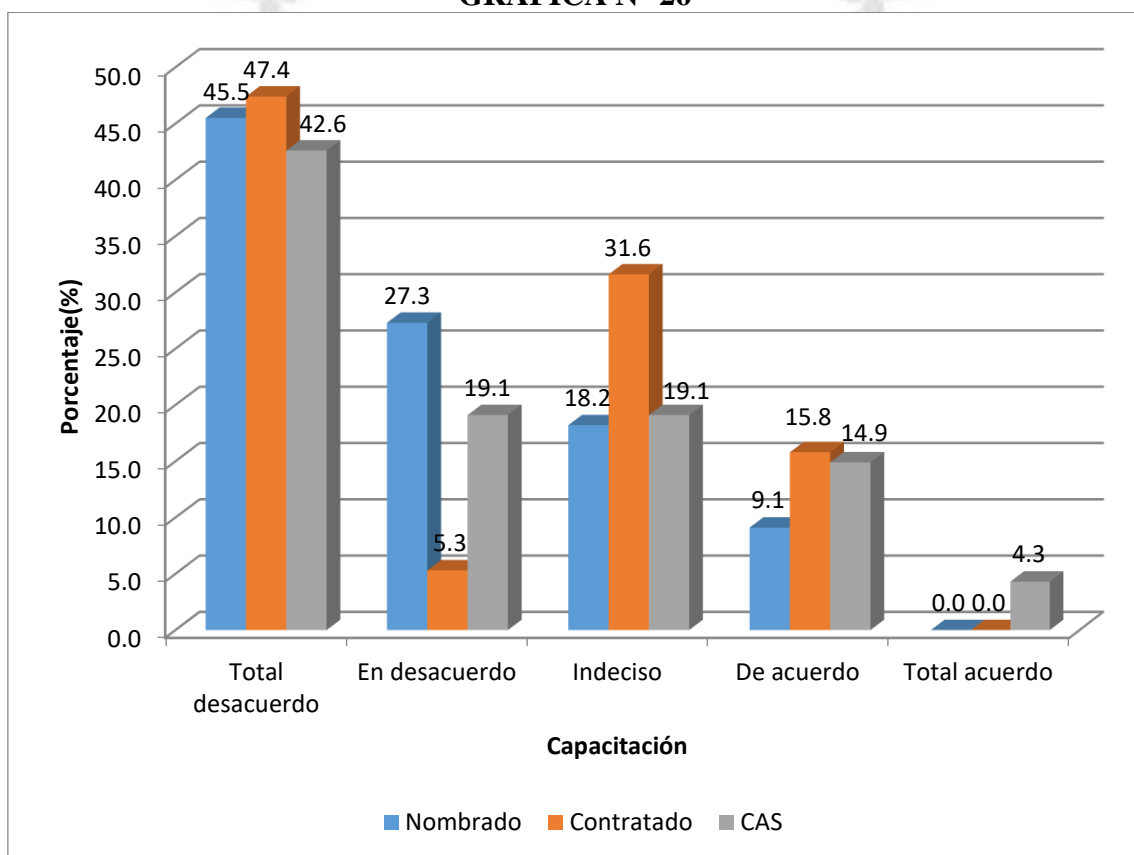
En cambio, los trabajadores CAS son los que señalan estar satisfechos o de acuerdo con dicho clima: el 61,7% de ellos así lo indica. Y luego están los trabajadores contratados: 57,9%, que se ubica en el sector satisfecho.

**TABLA N° 26**  
**PERCEPCION SOBRE LA CAPACITACION RECIBIDA**

Capacitación	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	5	45.5	9	47.4	20	42.6
En desacuerdo	3	27.3	1	5.3	9	19.1
Indeciso	2	18.2	6	31.6	9	19.1
De acuerdo	1	9.1	3	15.8	7	14.9
Total acuerdo	0	0.0	0	0.0	2	4.3
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 26**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

En cuanto a la **capacitación** recibida, hay casi unanimidad en los trabajadores para señalar su desacuerdo o insatisfacción con respecto a ella: el 72,8% de los nombrados, el 61,7% de los CAS y el 52,7% de los contratados así lo indican.

Es muy menor el porcentaje de los trabajadores (nombrados, contratados y CAS) que se ubican en el grupo satisfecho o que está de acuerdo.

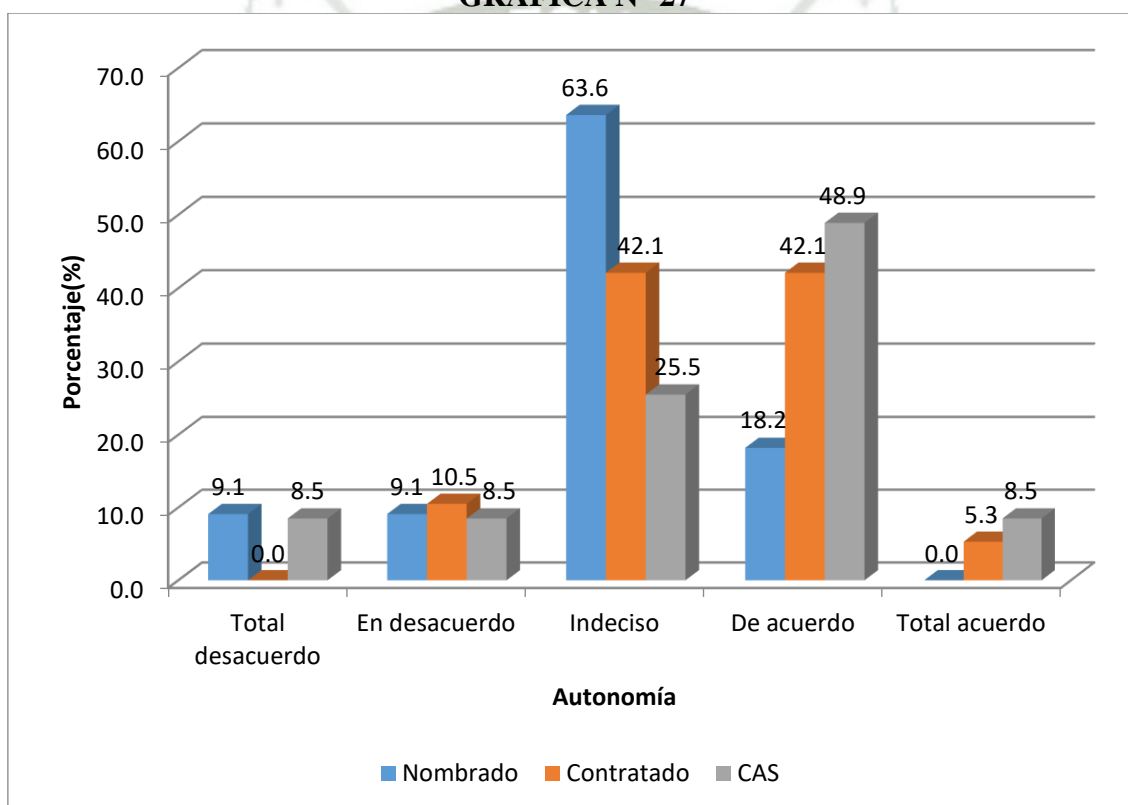
**TABLA N° 27**

**PERCEPCION SOBRE LA AUTONOMIA QUE TIENEN LOS  
TRABAJADORES**

Autonomía	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	1	9.1	0	0.0	4	8.5
En desacuerdo	1	9.1	2	10.5	4	8.5
Indeciso	7	63.6	8	42.1	12	25.5
De acuerdo	2	18.2	8	42.1	23	48.9
Total acuerdo	0	0.0	1	5.3	4	8.5
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 27**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Se constata que, respecto a la autonomía para el desempeño de la labor designada, el grupo de trabajadores que manifiesta su satisfacción o acuerdo, es el de mayor magnitud, especialmente los trabajadores CAS (57,4%) y los trabajadores contratados (47,4%).

Resulta significativo observar que los trabajadores nombrados indecisos en declarar su posición constituyen el 63,6% y los que están de acuerdo sólo un 18,2%.

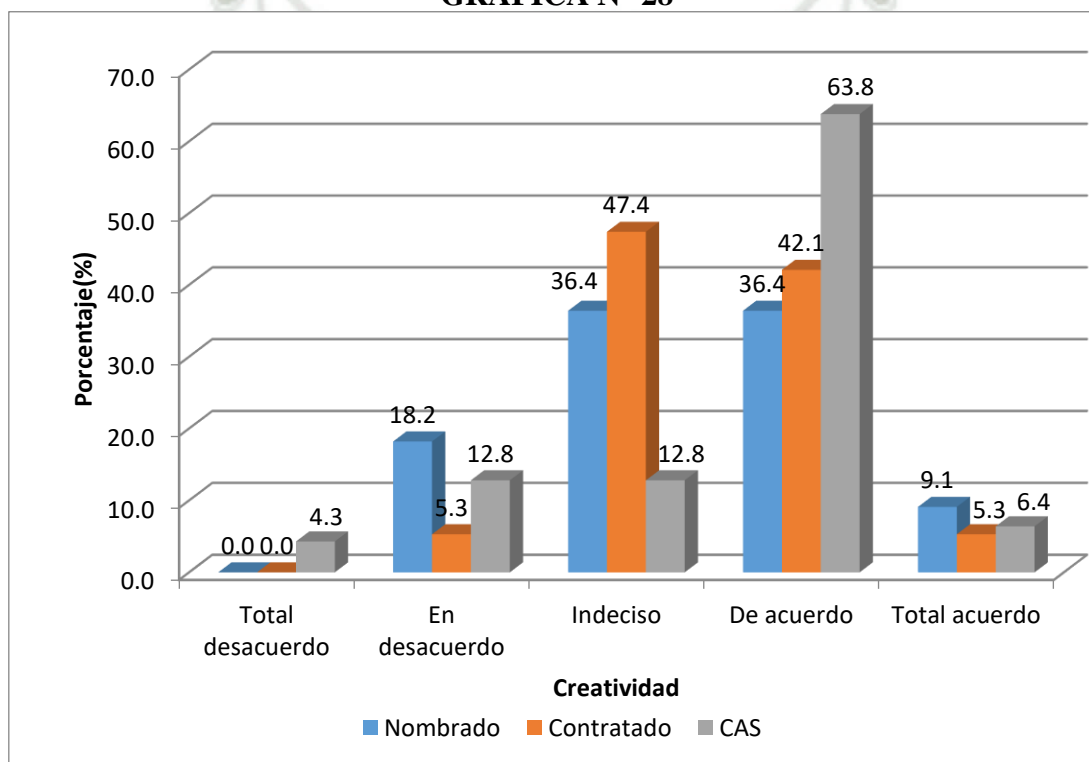
**TABLA N° 28**

**PERCEPCION SOBRE EL USO DE CREATIVIDAD.**

Creatividad	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	0	0.0	0	0.0	2	4.3
En desacuerdo	2	18.2	1	5.3	6	12.8
Indeciso	4	36.4	9	47.4	6	12.8
De acuerdo	4	36.4	8	42.1	30	63.8
Total acuerdo	1	9.1	1	5.3	3	6.4
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 28**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Con respecto al ejercicio de la **creatividad** en la labor que se desempeña, el mayor grupo se ubica en el sector satisfecho: los trabajadores CAS en un 70,2% así lo declaran; el personal nombrado en un 45,5%; y el personal contratado 47,4%. Y también 47,4% de indecisos en señalar una u otra posición.

El porcentaje de trabajadores satisfechos es menor: 18,2% de los nombrados; 17,1% del personal CAS; y un 5,3% de los contratados.

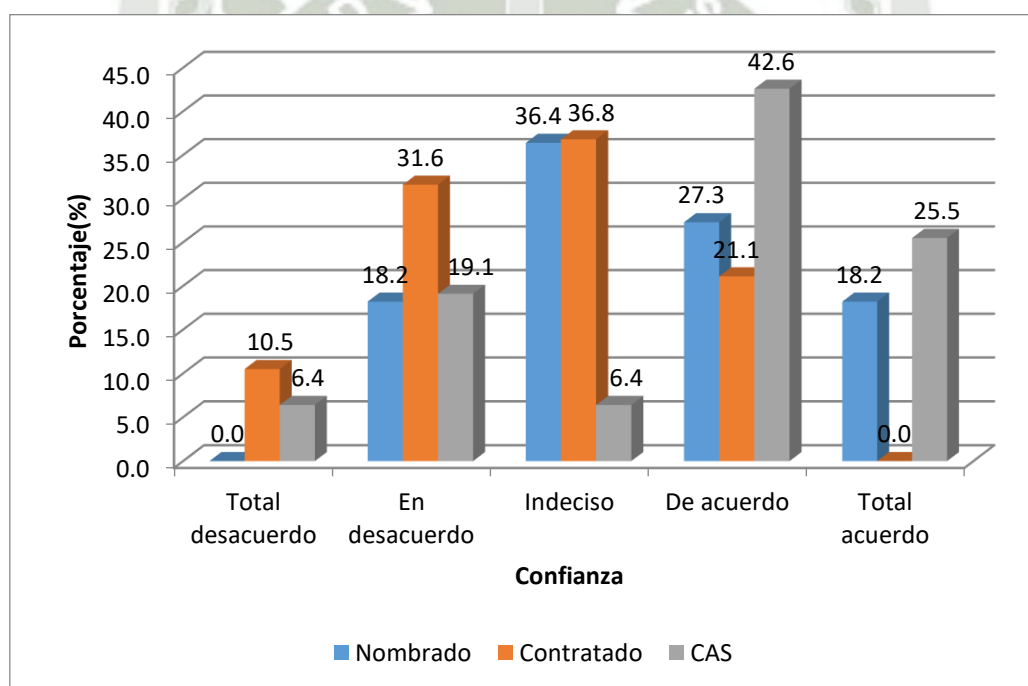
**TABLA N° 29**

**PERCEPCION SOBRE LA CONFIANZA DEPOSITADA POR LOS  
SUPERIORES.**

Confianza	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	0	0.0	2	10.5	3	6.4
En desacuerdo	2	18.2	6	31.6	9	19.1
Indeciso	4	36.4	7	36.8	3	6.4
De acuerdo	3	27.3	4	21.1	20	42.6
Total acuerdo	2	18.2	0	0.0	12	25.5
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 29**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

En cuanto a la **confianza** depositada por los jefes o superiores, los que se hallan más satisfechos o de acuerdo son los trabajadores CAS (68,1%) frente a los que no están satisfechos (25,5%). De los nombrados, el 45,5% está satisfecho y el 18,2% insatisfecho.

El 36,4% y 36,8% de los nombrados y contratados, respectivamente, se ubican como indecisos en su declaración.

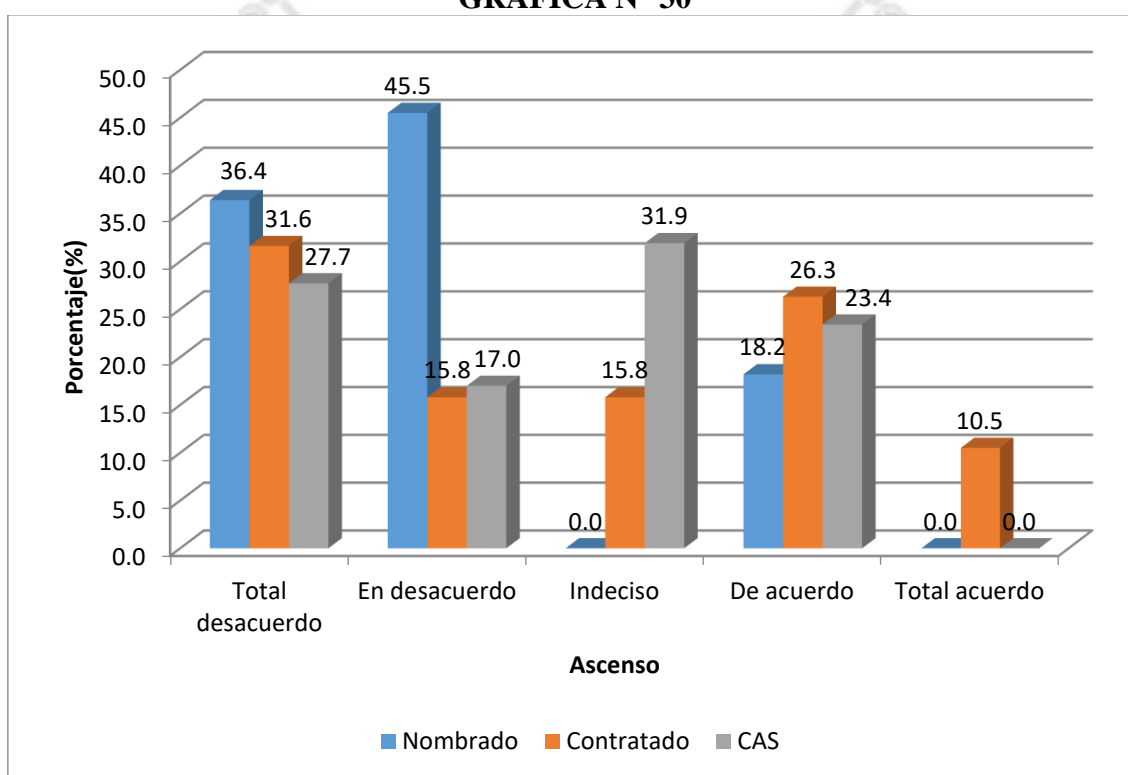
**TABLA N° 30**

**POLITICA DE ASCENSOS QUE SE APLICA EN LA INSTITUCION.**

Ascenso	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	4	36.4	6	31.6	13	27.7
En desacuerdo	5	45.5	3	15.8	8	17.0
Indeciso	0	0.0	3	15.8	15	31.9
De acuerdo	2	18.2	5	26.3	11	23.4
Total acuerdo	0	0.0	2	10.5	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 30**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Sobre la política de **ascensos**, está clara la posición de insatisfacción o desacuerdo de la mayoría: el 81,9% de los trabajadores nombrados; el 47,4% de los contratados; y el 44,7% de los trabajadores CAS.

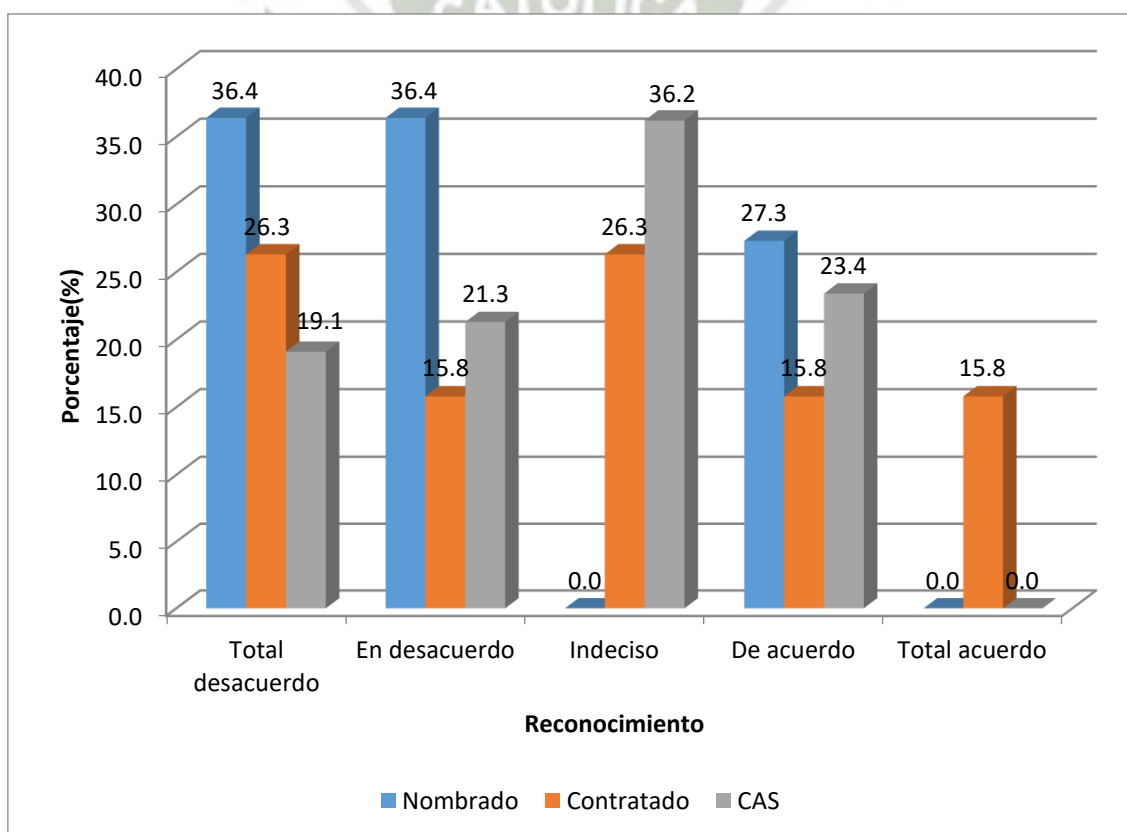
Frente al 18,2% de los nombrados, el 36,8% de los contratados y 23,4% del personal CAS, que se manifiesta satisfecho o de acuerdo.

**TABLA N° 31**  
**RECONOCIMIENTO QUE RECIBEN LOS TRABAJADORES.**

Reconocimiento	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	4	36.4	5	26.3	9	19.1
En desacuerdo	4	36.4	3	15.8	10	21.3
Indeciso	0	0.0	5	26.3	17	36.2
De acuerdo	3	27.3	3	15.8	11	23.4
Total acuerdo	0	0.0	3	15.8	0	0.0
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 31**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Se observa que el 72,8% de los trabajadores nombrados se halla insatisfecho o en desacuerdo con el **reconocimiento** que reciben por su labor, al lado del 40,4% de los trabajadores CAS, y el 42,1% de los nombrados.

Y del personal nombrado, sólo el 27,3% se encuentra satisfecho; el 31,6% de los contratados; y el 23,4% de los CAS, están de acuerdo os satisfechos.

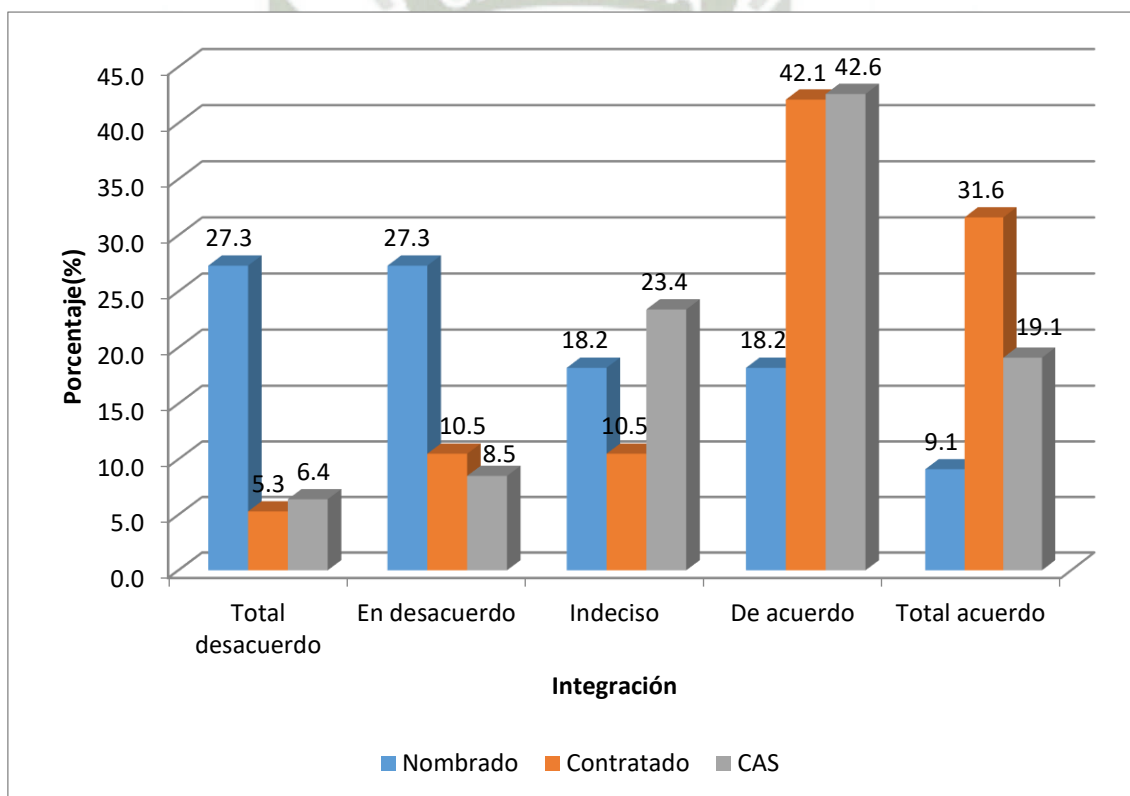
**TABLA N° 32**

**LA INTEGRACION AL INTERIOR DEL GRUPO.**

Integración	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	3	27.3	1	5.3	3	6.4
En desacuerdo	3	27.3	2	10.5	4	8.5
Indeciso	2	18.2	2	10.5	11	23.4
De acuerdo	2	18.2	8	42.1	20	42.6
Total acuerdo	1	9.1	6	31.6	9	19.1
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 32**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Acerca de la **integración** es evidente la mayoría del personal no nombrado que está de acuerdo o satisfecho con ella: el 73,7% de los contratados y el 61,7% del personal CAS.

En cambio, el 54,6% del personal nombrado, la mayoría de ellos, se manifiesta en desacuerdo; y el 27,3% de acuerdo.

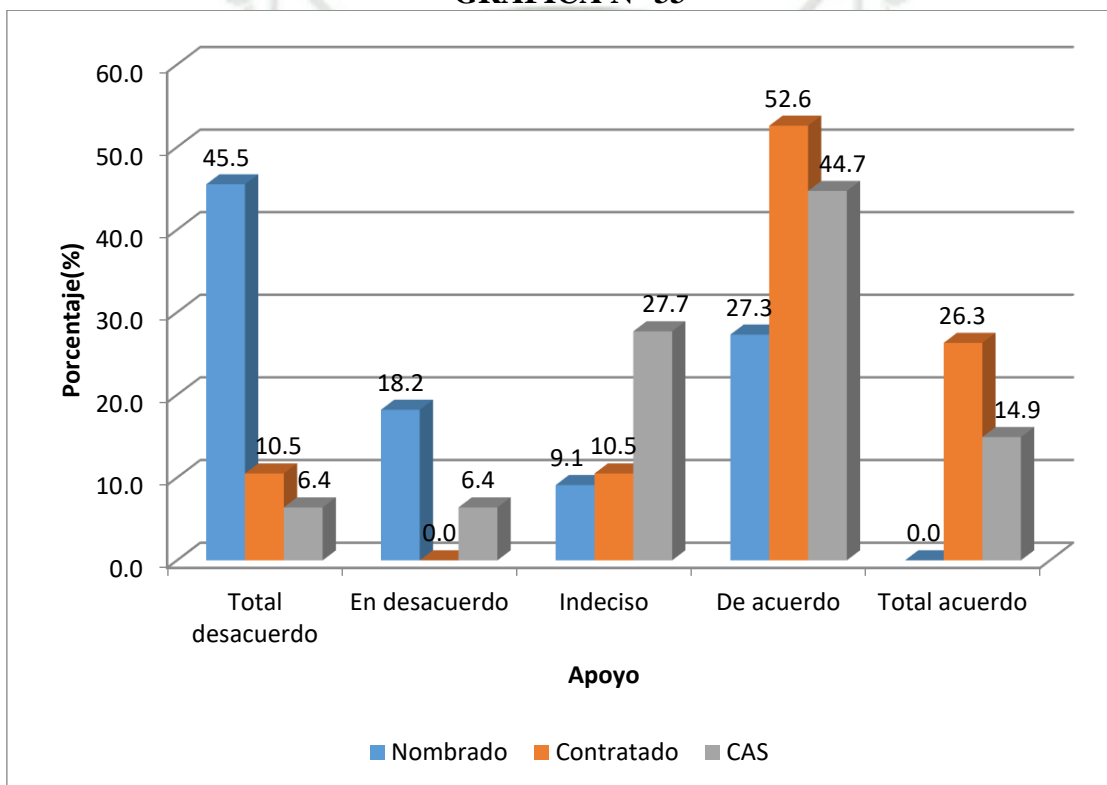
**TABLA N° 33**

**EL APOYO QUE RECIBEN POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS.**

Apoyo	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	5	45.5	2	10.5	3	6.4
En desacuerdo	2	18.2	0	0.0	3	6.4
Indeciso	1	9.1	2	10.5	13	27.7
De acuerdo	3	27.3	10	52.6	21	44.7
Total acuerdo	0	0.0	5	26.3	7	14.9
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 33**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

En cuanto al **apoyo** que se recibe, la mayoría del personal no nombrado señala estar de acuerdo o satisfecho: 78,9% de los contratados, y el 59,6% del personal CAS.

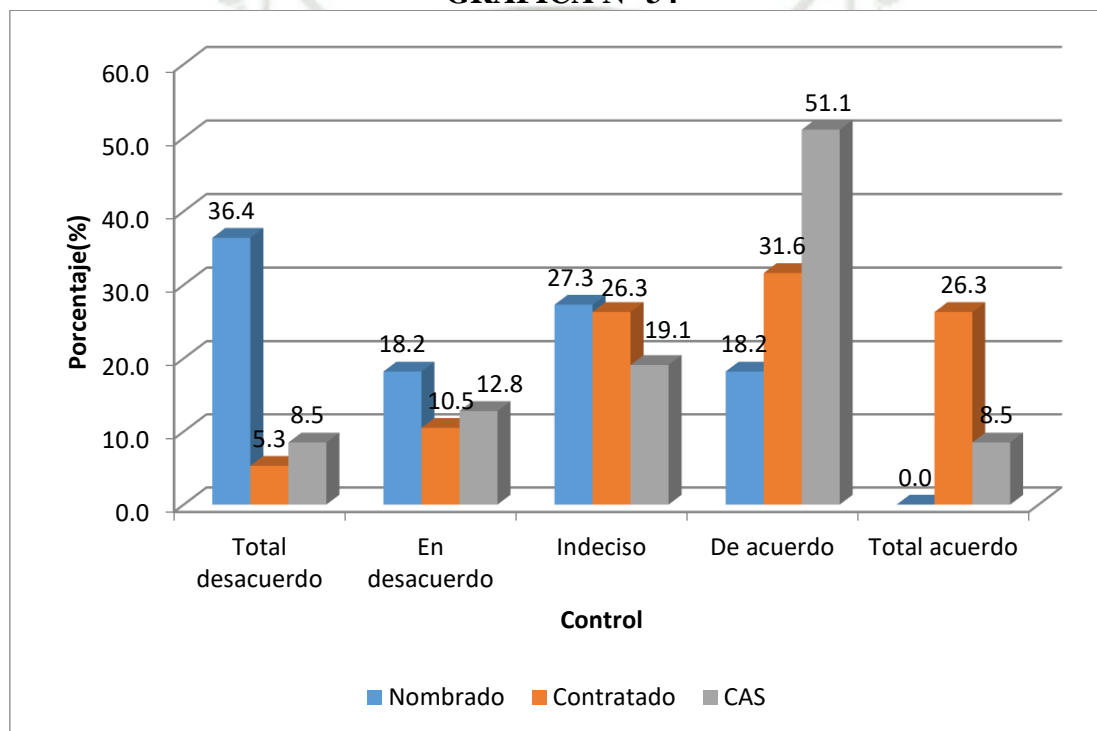
En cambio, la mayoría del personal nombrado (63,7%) manifiesta su insatisfacción o desacuerdo.

**TABLA N° 34**  
**CONTROL QUE SE EJERCE SOBRE LOS TRABAJADORES.**

Control	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Total desacuerdo	4	36.4	1	5.3	4	8.5
En desacuerdo	2	18.2	2	10.5	6	12.8
Indeciso	3	27.3	5	26.3	9	19.1
De acuerdo	2	18.2	6	31.6	24	51.1
Total acuerdo	0	0.0	5	26.3	4	8.5
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 34**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Se observa, respecto al **control** que se ejerce sobre el personal, la mayoría de los trabajadores CAS se manifiesta estar satisfecho o de acuerdo (59,6%); así como el personal contratado (57,9%).

Por su parte el personal nombrado se declara, en su mayor proporción (54,6%) insatisfecho.

El sector de indecisos (nombrados contratados y CAS) alcanza en este caso un porcentaje menor: 27,3%, 26,3% y 19,1%, respectivamente.

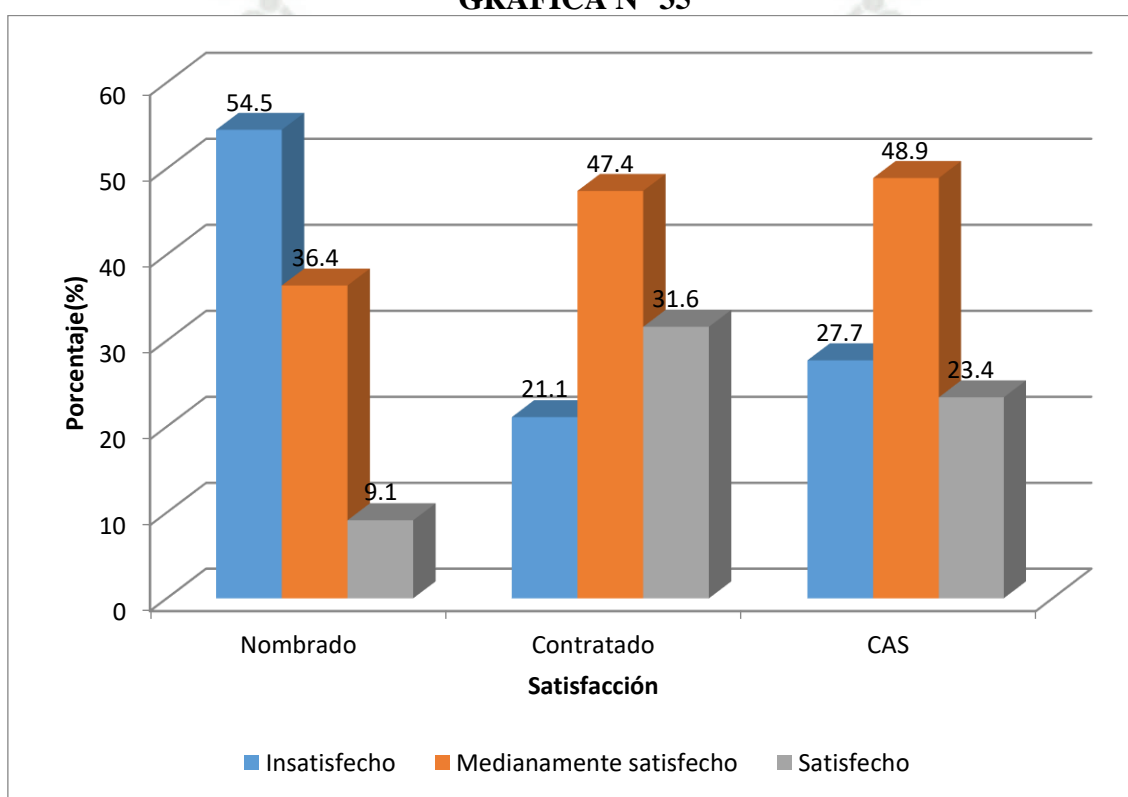
**TABLA N° 35**

**NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AREQUIPA  
2016.**

Satisfacción	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Insatisfecho	6	54.5	4	21.1	13	27.7
Medianamente satisfecho	4	36.4	9	47.4	23	48.9
Satisfecho	1	9.1	6	31.6	11	23.4
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

**GRAFICA N° 35**



Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador

Podemos señalar que los trabajadores CAS y Contratados manifiestan estar medianamente satisfechos laboralmente en un 48,9% y un 47,4% respectivamente.

Los más insatisfechos laboralmente resultan ser los trabajadores nombrados (54,5%); y de los cuales sólo un 9,1% señala estar laboralmente satisfecho.

En el personal contratado, el 31,6% está satisfecho; y en el personal CAS la satisfacción laboral es del 23,4%.

**TABLA N°. 36**

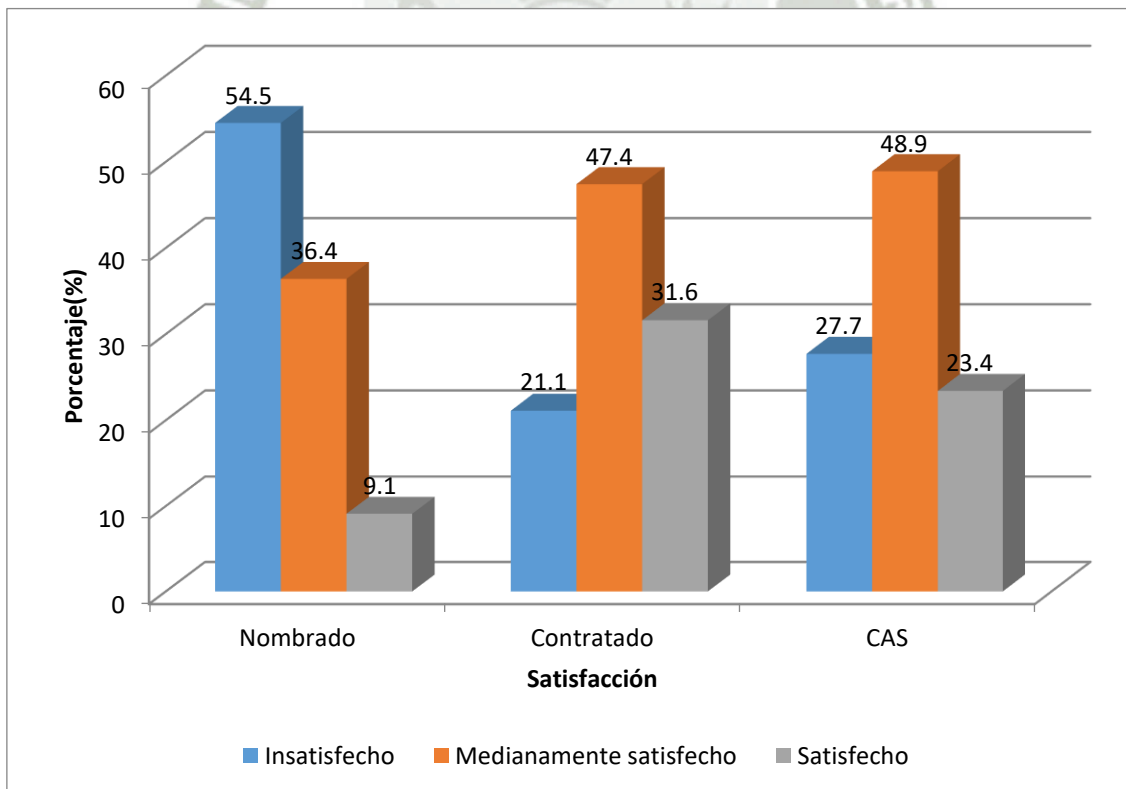
**NIVEL DE SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AREQUIPA 2016.**

Satisfacción	Nombrado		Contratado		CAS	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Insatisfecho	6	54.5	4	21.1	13	27.7
Medianamente satisfecho	4	36.4	9	47.4	23	48.9
Satisfecho	1	9.1	6	31.6	11	23.4
<b>TOTAL</b>	11	100	19	100	47	100

$X^2=4.62$        $P>0.05$

La tabla N°.18 según la prueba de chi cuadrado ( $X^2=4.62$ ) muestra que la satisfacción laboral y la condición laboral de los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Arequipa no presentó diferencia estadística significativa ( $P>0.05$ ).

Asimismo se muestra que el 54.5% de los trabajadores nombrados administrativos de una Municipalidad distrital de Arequipa están insatisfechos laboralmente, mientras que el 21.1% de los trabajadores contratados están insatisfechos.



## DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Resulta pertinente reparar en principio que los trabajadores nombrados tienen su puesto de trabajo estable y hasta cierto punto asegurado; asimismo, la mayoría de ellos cuentan con mayor tiempo de servicio respecto a los otros trabajadores de diferente condición laboral; y también poseen, por su tiempo de servicios, mayor experiencia. Todo lo cual les permitiría una mayor capacidad de crítica, independencia y libertad para expresar sus opiniones.

El personal contratado goza, en tal sentido, de cierta estabilidad, a la expectativa de su probable nombramiento; lo que les permite también una capacidad de percepción y opinión aceptable.

Y el personal por Contrato Administrativo de Servicio (CAS) es el más joven, con menos experiencia y en el que su inestabilidad laboral condiciona indudablemente la naturaleza de sus opiniones (aun siendo anónimo el cuestionario aplicado). Sin embargo, es también importante considerar su mayor disposición a lo nuevo y diferente.

### Análisis Global

Globalmente, el mayor número de trabajadores manifiesta estar sólo medianamente satisfecho y en una menor proporción satisfecho. Lo que traduce una situación hasta cierto punto desfavorable para la marcha y desarrollo de la institución

Los rubros en los que dicha insatisfacción es más acentuada son: la remuneración, los incentivos, la capacitación, la política de ascensos y el reconocimiento. De los cuales, el rubro referido al salario resulta ser generalmente el más sensible y el que menos puede ser mejorado sólo por buena voluntad. Los otros rubros sí son susceptibles de ser replanteados y mejorados en base al diseño y ejecución de una política institucional más apropiada.

De los aspectos referidos a la significación de la tarea, el clima laboral, la creatividad, la confianza, el apoyo, la integración y el control, es de los que el personal expresa su satisfacción. Hecho que serviría para reforzar e incrementar la productividad de la institución, así como para impulsar, más que compensar, el mejoramiento de los aspectos que generan la insatisfacción señalada.

El grupo de los Indecisos no es significativo, salvo en el caso de la autonomía y acerca de los incentivos, en los cuales alcanza un mismo nivel poco significativo, por debajo del cincuenta por ciento.

### El Análisis Diferenciado

La mediana satisfacción es lo predominante en los tres grupos de trabajadores (nombrados, contratados y CAS).

La satisfacción laboral, sin ser significativa pues se halla por debajo del cincuenta por ciento, está en el personal CAS y el contratado. Es probable que la satisfacción laboral que expresa este personal, se explique por el hecho de tener un empleo, dado que la situación de desempleo en nuestro país es aun aflictiva; además su corta experiencia determina que sus aspiraciones todavía no sean muy altas.

Y la insatisfacción más marcada está en el personal nombrado, aún siendo de estabilidad su situación laboral. Aquí entraría en juego, como hemos referido hace poco, su mayor experiencia y también capacidad de crítica.

Tal personal nombrado está algo satisfecho, solamente en el aspecto de la creatividad. Su visible insatisfacción tiene que ver sobre todo con la remuneración recibida, los incentivos, la política de ascensos, la capacitación, el reconocimiento, el apoyo y el control del que es objeto.

Por su parte, el personal contratado manifiesta satisfacción solamente respecto a la significación de la tarea, el clima laboral, la autonomía y la creatividad. Por el contrario, su insatisfacción es evidente en relación al sueldo, la capacitación, la política de ascensos y el reconocimiento.

En cuanto al personal CAS, su mayor satisfacción es respecto a la significación de la tarea, el ambiente físico, el clima laboral, la autonomía, la creatividad, la confianza. Y su mayor insatisfacción tiene que ver con el sueldo que recibe, así como con la capacitación que recibe.

La insatisfacción laboral en la que coinciden los tres grupos de trabajadores (nombrados, contratados y CAS) es respecto a los rubros de remuneración o salario y capacitación, aspectos sensibles, especialmente el primero, y en cuanto al segundo al parecer las instituciones en efecto no implementan para su personal las acciones de capacitación más adecuadas y oportunas.

Además de esos dos aspectos, de coincidencia unánime, el personal nombrado y contratado se encuentra insatisfecho respecto a la política de ascensos y al reconocimiento que reciben de la institución donde laboran. En efecto, su condición laboral les permite poder objetar ambos aspectos, pues de ellos se derivan acciones concretas que los afectan.

Curiosamente se observa que, por el tema de los incentivos, solamente el personal nombrado muestra insatisfacción, no así el personal contratado y el personal CAS.

Y, asimismo, solamente el personal nombrado expresa insatisfacción por el apoyo recibido y el control que la institución ejerce sobre los trabajadores. Siendo este último aspecto el que generalmente es por lo menos objetado en todo centro de trabajo.

En relación al trabajo investigativo realizado por Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (“Satisfacción Laboral y su Relación con algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades”) nuestro trabajo coincide en que la satisfacción laboral en ambos casos tiene como factores determinantes al clima organizacional, así como al propio desempeño (autonomía y creatividad).

Y con la investigación de Ortiz y Rubio (“Grado de Satisfacción Laboral en los Servidores Administrativos del Hospital III Goyeneche de Arequipa”) nuestro trabajo coincide en los siguientes factores de satisfacción laboral: condiciones físicas, relaciones sociales (integración) y desempeño de tareas (autonomía y creatividad).

## CONCLUSIONES

- PRIMERA** : Los trabajadores en general manifiestan estar más satisfechos en cuanto a la **significación** de la tarea que realizan.
- SEGUNDA** : Respecto a la **remuneración** recibida, los trabajadores en general se muestran no satisfechos
- TERCERA** : Acerca de los **incentivos** recibidos, la insatisfacción es mayor.
- CUARTA** : En cuanto al **ambiente físico**, cerca de la mitad de los trabajadores en general se muestran satisfechos.
- QUINTA** : En relación al **clima laboral**, la mayoría se declara satisfecha.
- SEXTA** : En lo que respecta a la **capacitación** recibida, un poco más de la mitad de los trabajadores expresa estar insatisfechos.
- SEPTIMA** : Sobre la **autonomía** en el trabajo que se realiza: casi la mitad de los trabajadores muestra satisfacción, frente a un reducido grupo que declara estar insatisfecho.
- OCTAVA** : La mayoría declara estar satisfecha con la **confianza** recibida.
- NOVENA** : Respecto a la **política de ascensos**, un poco más de la mitad declara su insatisfacción. El resto de trabajadores quedan repartidos entre los satisfechos y los indecisos.
- DECIMA** : En cuanto al **reconocimiento** que se recibe, la situación es casi equitativa entre los que expresan su satisfacción y los que están insatisfechos o indecisos.
- DÉCIMO PRIMERA:** Acerca de la **integración**, la mayoría está de acuerdo o satisfecha. Pocos son los insatisfechos e indecisos.
- DÉCIMO SEGUNDA:** Sobre el apoyo recibido, la mayoría expresa su satisfacción.

**DÉCIMO TERCERA:** En relación al **control** que la institución ejerce, prácticamente la mitad se halla satisfecha, mientras que la otra mitad la conforman los insatisfechos e indecisos.

**DÉCIMO CUARTA.-** En general, los trabajadores **han definido** su posición entre la satisfacción y la no satisfacción, no siendo significativa la proporción de los trabajadores (indecisos) que no lo hicieron.



## SUGERENCIAS

1. En cuanto a la **INVESTIGACIÓN** o estudio de la Problemática:
  - Ampliar el estudio realizando, abarcando a otros municipios.
  - Focalizar nuevas investigaciones en aspectos específicos, como, por ejemplo:
    - . Las actitudes y motivaciones del personal.
    - . El Ambiente Físico, en cuanto a las dimensiones y comodidad de los espacios de trabajo, su implementación, la iluminación, ventilación, temperatura, etc.
    - . Los canales y medios de comunicación al interior de la institución.
    - . El aspecto ético.
    - . La eficiencia, eficacia y competitividad en el medio.
  - Incorporar la variable instrucción de los trabajadores para una siguiente investigación que permita ampliar los resultados obtenidos.
  - Ensayar nuevos instrumentos y técnicas de investigación, según el caso o aspecto que se estudie: la observación de campo (fotografía y filmaciones), la entrevista (a alcaldes, funcionarios y otros).
  - Promover y organizar un encuentro o convención de Municipalidades (a nivel local, regional, nacional y/o internacional), para analizar la problemática y conocer nuevas realidades, ideas y alternativas.
  - En la Oficina de Recursos Humanos designar a un personal ('visitante') que puede ser rotativo, para que periódicamente (diaria, interdiaria o semanalmente) visite todas las instalaciones u oficinas para detectar o identificar los requerimientos que sea pertinente atender para un mejor funcionamiento, así como recibir sugerencias o pedidos de los trabajadores, para su correspondiente canalización. A su vez, puede ser el trasmisor de la información que el personal requiera conocer oportunamente.
  
2. En cuanto al **MEJORAMIENTO** de la Problemática estudiada:
  - Sobre la **Remuneración** o salario que se percibe por la labor que se realiza, será beneficioso que el trabajador reciba una información clara y precisa, así como transparente, acerca del porqué de su remuneración: cómo es que ella se ajusta estricta y legalmente, al sistema nacional de salarios, en el sector público o

estatal, que es al que pertenece la administración municipal del país; los diferentes rubros que se encuentran incluidos en dicho salario.

Más una visión histórica de la evolución que ha experimentado dicha remuneración en los últimos años (desde el siglo pasado); así como una visión comparativa con otros sectores de la burocracia y economía nacional.

A esa información, actualizada permanentemente en función a las nuevas disposiciones y reajustes que se vayan dando, deberá acompañarse la visión económica del país, en cuanto específicamente a los índices de empleo y desempleo, y otros indicadores que le permitan al trabajador tomar conciencia de que lo que gana, honesta y responsablemente (sacrificadamente en no pocos casos) puede que sea mejor que lo que muchos otros en nuestro país reciben; conciencia asimismo de que en base a su esfuerzo personal, iniciativa y espíritu de superación, podrá algún día mejorar su actual condición, y que mientras tanto ha de saber valorar y cuidar eso que recibe, para bien suyo y el de su familia prioritariamente.

- Sobre los **Incentivos**, dada su innegable importancia para la motivación del trabajador y con ella para la eficiencia de su desempeño, es necesario que la institución diseñe un programa de incentivos, los mismos que pueden ser de carácter material (una gratificación, un obsequio, etc.) o no material (un reconocimiento público, un mejoramiento en la escala laboral, un día de descanso o licencia, una distinción de reconocimiento, un curso de capacitación, etc.

Dicho programa de Incentivos deberá ser conversado con el propio personal; deberá asimismo responder a un espíritu justo y democrático, alejado totalmente de cualquier clase de favoritismos.

En su momento deberá ser difundido, respecto a la propuesta de cada año, así como en lo referente a los resultados correspondientes.

La evaluación y reajuste del Programa de Incentivos, será de cumplimiento obligado.

- Establecer un cronograma o calendario anual de **Capacitación**, cuya temática corresponda a la naturaleza y características de las funciones de la administración municipal, y acoja asimismo las sugerencias e iniciativas del

propio personal, en su conjunto o diferenciadamente; tales alcances del personal deberán girar alrededor de su desarrollo y bienestar personal y colectivo (en el centro de trabajo, en la familia y en la sociedad).

Dicho cronograma deberá ser elaborado y definido al finalizar cada año, a fin de ser publicado y difundido los primeros días de cada nuevo año, y ejecutado a partir de entonces, según sea lo más conveniente.

- Respecto a la **Tecnología**, la institución ha de preocuparse en difundir pertinentemente los avances tecnológicos que se van dando en el mundo en la hora actual, a fin de adiestrar en su uso eficiente, sin que ello signifique una automatización que bloquee la imaginación, la inteligencia y la propia libertad del individuo.

Al portentoso y veloz avance tecnológico, hay que acompañar necesariamente otros aspectos que tengan que ver con el arte, la filosofía, la vida ciudadana y política, la ética y los valores en general, el deporte, etc., a fin de asegurar un equilibrio saludable en cada individuo y en el grupo institucional.

- La **Comunicación** eficiente, por oportuna y adecuada, deberá responder también en este caso a una política comunicacional debidamente diseñada e implementada por la oficina correspondiente, contando con el asesoramiento de especialistas que contribuyan a lograr los objetivos deseados, de una manera sistemática y permanente.

Los afiches, los boletines, el periódico escrito o mural (en cada oficina o repartición), las denominadas ‘redes sociales’ por internet, etc., se integrarán complementariamente, de modo tal que cada trabajador esté siempre al tanto de todo aquello que necesita saber para su desempeño, para mejorar como persona y para conocer, con precisión y actualidad, los acontecimientos de su realidad institucional, local, regional, nacional e internacional.

La comunicación cultural se integrará en el programa general de comunicación, difundiendo los diferentes valores provenientes de las artes y demás manifestaciones culturales y folklóricas.

- La **Integración** de los trabajadores, en la institución en general y en cada uno de sus grupos específicos, puede mejorar en la medida en que se planifique

adecuadamente su conocimiento y acercamiento, humano racional, afectivo y ético.

Un Directorio, un calendario de reuniones amicales, con motivo de los onomásticos u otros motivos; la implementación de un fondo de ayuda mutua; excursiones o paseos autofinanciados y en los que todos se beneficien, etc. Son mecanismos que han de mejorar esa integración.

Lo cual podrá ser reforzado con conferencias o películas, a cargo de especialistas, que permitan transmitir y descubrir el valor de la unión, la solidaridad, la cooperación y la verdadera amistad.

- El proceso de **Evaluación** debe responder en primer lugar a criterios técnicos, estableciendo indicadores objetivos y debidamente difundidos a la comunidad de trabajadores. También analizados y discutidos dentro de ella, recogiendo sus propios puntos de vista e iniciativas.

El trabajador debe saber que va a ser periódicamente evaluado; que los resultados de su evaluación los ha de conocer de manera privada; que junto a ello y si el caso lo amerita, recibirá un plan de mejora personal, aquello que requiera para efectivamente superar sus actuales rendimientos; y siendo escuchado respecto a su problemática personal y familiar que pueda condicionar de alguna manera dicho rendimiento.

Pero también los resultados de la evaluación servirán para premiar e incentivar al trabajador que haya demostrado solvencia y éxito en el trabajo que realiza, logrando incluso resultados mayores a los previstos.

En tal sentido la evaluación que practique la institución deberá ser objetiva, justa y flexible, además de propositiva, en el sentido de evaluar para mejorar y evaluar para reconocer y premiar.

- La **Creatividad** con la **Autonomía** van de la mano, es decir, no podemos pensar en un comportamiento creativo si es que no goza de la libertad para actuar de manera propia, sin ataduras o exigencias que anulen precisamente esa capacidad que se requiere para expresar o intentar elaborar nuevas alternativas, nuevas ideas y mecanismos, así como para potenciar y optimizar la labor que realiza.

En tal sentido será propicio transmitirles a los trabajadores la importancia que para la institución han de tener esos comportamientos innovadores, que permitan

justamente mejorar y optimizar el servicio que se brinda. Y que tales aportes serán debidamente reconocidos y premiados.

También la capacitación deberá en este sentido dar elementos y modelos (paradigmas que se dan en todos los campos de la actividad humana) que caracterizan al comportamiento creativo, permitiendo de esa manera que el trabajador pueda descubrir sus propias y escondidas energías y habilidades creativas.

- En cuanto a la **Jornada de Trabajo**, al corresponder ésta a la rutina establecida, lo importante será que en lo posible ella no sobrepase los límites de un esfuerzo que se convierta en una inevitable ‘carga pesada’, asumida con resignación y sin entusiasmo, hasta convertirse en un determinante factor estresante o de agotamiento, perjudicando la productividad, así la calidad del servicio que se ofrece.

Además de establecer e implementar adecuadamente los momentos de descanso (durante el refrigerio, por ejemplo), al punto de que se disponga de los recursos de comodidad o confort, en un espacio adecuado y atractivo; además de ello, para todos los días, también será pertinente un calendario de celebraciones que permita entonces combinar el esfuerzo con la distracción o camaradería, en situaciones de diversa índole: social, artística, deportiva, cultural, religiosa o espiritual, etc.

*‘Animar la Vida y el Trabajo, haciéndola más Saludable, Equilibrada, Feliz y Productiva’*, podrá ser en este sentido una especie de lema inspirador para un mejor desempeño laboral.

## PLAN DE CAPACITACIÓN Y MEJORA

### • JUSTIFICACIÓN

Mejorar las condiciones y competencias que determinan el desempeño y productividad de toda institución, se constituye en un proceso que, debidamente concebido, diseñado e implementado, conducirá de manera continua y progresiva al logro concreto de nuevos estándares, de comprobada calidad, que han de traducir fehacientemente esa mayor y mejor competitividad institucional, en el contexto de la comunidad y las organizaciones similares, que también buscan servir con eficiencia al usuario.

Dicho mejora incluye indudablemente, entre otros aspectos, el de la capacitación de todos quienes, con diferente grado de responsabilidad y en sus respectivos puestos y funciones, requieren de la adecuada información, actualizada y pertinente, así como de la correspondiente especialización, de manera tal que dispongan de las herramientas teórica y prácticas que les permita un desempeño verdaderamente eficaz.

Por su parte la misma institución reconoce que una de sus más importantes responsabilidades consiste precisamente en brindar los recursos necesarios, humanos, financieros, tecnológicos y logísticos, para brindar dicha capacitación de manera regular, permanente y debidamente programada, como parte esencial de su agenda anual de funcionamiento y desarrollo.

### • OBJETIVOS

1º Contribuir al desarrollo y progreso institucional, garantizando la creciente calidad y eficiencia del servicio que brinda a la comunidad.

2º Implementar un programa de capacitación, adecuadamente diseñado, que incluya todos aquellos aspectos que tienen que ver con el desempeño funcional de los trabajadores, de acuerdo a sus diversas competencias y responsabilidades.

3° Promover la adecuada motivación de todo el personal, gracias a la cual se cuente efectivamente con su favorable disposición para acoger y aprovechar positivamente la capacitación ofrecida.

4° Establecer las condiciones necesarias, de carácter humano, financiero, logístico y tecnológico, a fin de que la capacitación que se ofrezca y brinde cubra satisfactoriamente las expectativas del personal, así como sus requerimientos concretos para un mejor desempeño y productividad.

- **METAS**

- Trabajadores nombrados, contratados y CAS, del sector administrativo y de servicios.
- Funcionarios
- Directivo

- **CONTENIDOS**

A) IDENTIDAD INSTITUCIONAL

- El Sentido Básico de Pertenencia
- Los Valores Institucionales
- Sobre la Imagen Institucional
- La Identidad Personal y Social de una Institución

B) RENDIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOGRO

- Indicadores Externos e Internos del Rendimiento
- La Motivaciones en el Comportamiento Humano
- Naturaleza de la Motivación de Logro
- Efectos Primarios y Secundarios de la Motivación de Logro

C) EL TRABAJO EN EQUIPO

- Del Intercambio a la Integración
- Reflexiones de Dumas, Camus y D'stéfano
- Sobre el Equipo de Trabajo
- La Productividad Individual y Colectiva

D) COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD

- Estructura Multifactorial de las Competencias
- Principales Competencias del Comportamiento Humano
- Desarrollo Funcional de las Competencias Productivas
- Dimensiones Opuestas de la Competitividad

E) EL RECONOCIMIENTO Y LOS INCENTIVOS

- La Expectativas del Trabajador
- El Impacto Pisco-Social de la Recompensa
- Estructura y Significado del Incentivo
- Sobre una Política de Incentivos

F) LAS RELACIONES HUMANAS

- Autoestima y Descubrimiento del Otro
- El Papel de la Empatía
- La Comunicación Interpersonal
- La Sociabilidad en la Armonía y el Conflicto

G) EL ESTRÉS Y LA SALUD MENTAL

- La Vorágine de la Vida Moderna
- Principales Factores Estresantes
- Características de la Mente Sana
- Pautas de la Higiene Mental
-

H) EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA

- Nociones Básicas sobre Ciencia y Tecnología
- El Desarrollo Tecnológico Moderno
- La Tecnología al Servicio del Funcionamiento Administrativo
- Limitaciones y Perspectivas

I) LA ÉTICA LABORAL

- La Conducta Moral Madura
- Dimensión Ética del Servicio
- Sobre la Moral Institucional
- La Ética en el Trabajo

J) SOCIEDAD, FAMILIA Y TRABAJO

- El Contexto Social del Puesto de Trabajo
- Sobre las Obligaciones Familiares
- El Trabajador Pluridimensional
- Compromisos Convergentes

• **METODOLOGÍA**

La metodología considerada ha de tomar en cuenta:

- A) El diseño de una capacitación persuasiva e inclusiva a la vez, despertando el interés y favorable acogida de sus alcances en provecho del desarrollo y la promoción personal e institucional.
- B) La participación activa de los trabajadores, movilizandolos sus diversas aptitudes, iniciativas y criterios, de manera dialógica e innovadora.

- C) El concurso de personal debidamente especializado para la exposición y desarrollo de cada uno de los temas considerados.
- D) La adecuada implementación física, logística y tecnológica, que otorgue la base material suficiente para el éxito de la capacitación prevista, cumpliendo satisfactoriamente sus objetivos y metas.
- E) La realización de tareas, vídeos, lecturas, foros y demás modalidades que le den a la capacitación la indispensable variedad y fluidez.
- F) El riguroso cumplimiento de las fechas y tiempos establecidos, asegurando de esa manera la seriedad del Plan y su consecuente programación.
- G) La continuidad ininterrumpida del respectivo calendario, el mismo que será difundido con la anticipación necesaria.

- **RECURSOS**

- HUMANOS: La capacitación será llevada a cabo por uno o más especialistas, cuya versación y experiencia se traduzca en un acertado manejo y desarrollo de los temas considerados.
- FINANCIEROS: En función al rubro que la institución tenga presupuestado para la capacitación de su personal.
- MATERIALES: Ambiente, soporte tecnológico, útiles de escritorio y consumibles de impresión.

- **CRONOGRAMA**

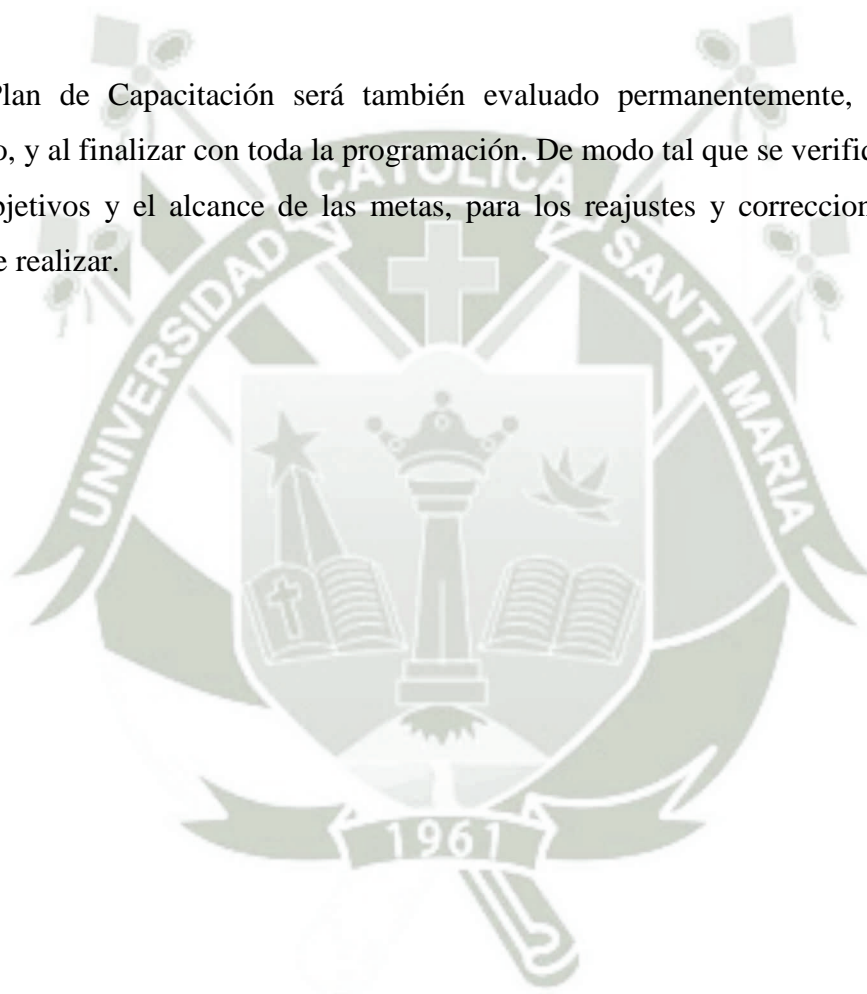
De acuerdo a la política institucional, los 10 Temas considerados podrán darse 02 veces por mes (quincenalmente), requiriéndose por lo tanto un total de 05 meses.

- **EVALUACION**

A.- Se evaluará a los participantes, a fin de que ameriten su respectiva CERTIFICACIÓN, demostrando haber asimilado dialógicamente los diversos temas y aspectos de la capacitación desarrollada.

Su asistencia, participación, trabajos individuales y grupales, etc., podrán ser los principales indicadores para su evaluación.

B.- El Plan de Capacitación será también evaluado permanentemente, durante su desarrollo, y al finalizar con toda la programación. De modo tal que se verifique el logro de los objetivos y el alcance de las metas, para los reajustes y correcciones que sea pertinente realizar.



# ANEXOS





## **ANEXO N° 1**

# **PROYECTO DE TESIS**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS.**



**SATISFACCION LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS  
DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AREQUIPA 2016.**

**Proyecto de Tesis presentado por el Bachiller:  
JOSE ALFREDO TAPIA MORALES.  
Para optar el grado académico de:  
MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL  
Y RECURSOS HUMANOS.**

**AREQUIPA-PERÚ**

**2017**

## I. PREAMBULO

El hecho de compartir la tarea administrativa en un medio laboral, me ha permitido constatar la peculiar naturaleza y características de la organización, así como lo propio de su dinamismo o funcionamiento, todo lo cual se desarrolla en base a una planificación que precisamente delinea las diversas actividades que se llevan a cabo, en procura de alcanzar las metas y objetivos propuestos y previamente planificados.

Es evidente que quienes componen el conjunto de los recursos humanos, son personas que, junto a sus capacidades y desempeños, tienen asimismo sus propios intereses y expectativas, así como un determinado y concreto grado de satisfacción respecto a lo que hace, lo que brinda y recibe, también en cuanto al medio material y humano en el que se desenvuelve diariamente.

Conocer dicho grado de satisfacción, general y específico, significa saber todo aquello que se encuentra dentro de cada uno, influyendo de alguna manera en su comportamiento, en el rendimiento de sus competencias, en el respectivo puesto de trabajo o función.

Entonces, se trata de convertir esta realidad o problemática en objeto de estudio o investigación, a fin de descubrir en ella, todos aquellos factores que, estando ‘ocultos’ por así decirlo, determinan objetivamente los acontecimientos y desempeños tanto individuales como colectivos, que en su conjunto configuran una dimensión esencial del particular perfil laboral de la correspondiente empresa o institución.

## II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. Problema de Investigación.

#### 1.1. Enunciado del problema.

“SATISFACCION LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA CIUDAD DE AREQUIPA 2016”

#### 1.2. Descripción del problema.

##### 1.2.1. Campo, Área y Línea de Acción

- Campo: Ciencias Sociales, Gestión Publica
- Área : Gerencia social y Recursos humanos.
- Línea : Recursos Humanos.

##### 1.2.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	INDICADORES
<p><b>SATISFACCION LABORAL</b></p> <p>Es una experiencia subjetiva de agrado, que se experimenta cuando el individuo cuenta con algo que corresponde realmente a sus deseos, intereses, inquietudes, expectativas o preferencias.</p> <p>El trabajo que le produce satisfacción a un trabajador se realiza través una rutina, en la que son sus características y condiciones, en las que determinan ese grado de satisfacción, en la medida en ellas dentro de periodo diario de su actuación y desempeño, permitan el despliegue de sus capacidades sin dificultades u obstáculos externos a él.</p> <p>El sentido y valor que el trabajador reconoce la labor que realiza; la satisfacción que le produce el sueldo que recibe, así como los incentivos que la institución le ofrece de acuerdo su política; las características materiales (iluminación espacio ventilación etc.) del ambiente en el que se desarrolla el trabajo diariamente; las oportunidades que la institución ha establecido para capacitar a los trabajadores de acuerdo a sus requerimientos; la consideración y respeto que se recibe, así como la calidad de las relaciones humanas que componen el clima laboral predominante; la libertad que se tiene para una práctica las propias iniciativas; ensayando creativamente de las propias ideas; la posibilidad de mejorar y ascender como parte también de la política de reconocimiento de la institución; el espíritu de equipo que se ha establecido en el descubrimiento laboral de las diferentes reparticiones; el apoyo que se recibe, así como la supervisión que se ejerce; todo ellos será indagado a través de los indicadores elegidos.</p>	La Significación de la tarea
	La Remuneración y los Incentivos
	El Ambiente Físico.
	El Clima laboral y la Capacitación.
	La Autonomía, la creatividad y la Confianza.
	La Política de Ascensos y el Reconocimiento
	La Integración y el Apoyo
	El Control

### 1.2.3. Interrogantes básicas

- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Arequipa en relación a la significación de la tarea que realizan?
- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Arequipa, en cuanto a la remuneración y los incentivos que reciben?
- ✓ ¿Cuál es el grado de satisfacción de los mencionados trabajadores, acerca del ambiente físico en el cual laboran?
- ✓ ¿Cuál es su grado de satisfacción, con respecto al clima laboral y la capacitación que reciben?
- ✓ ¿Cuál es su grado de satisfacción, en referencia a la autonomía y confianza que se les tiene y a la creatividad que desarrollan?
- ✓ ¿Cuál es su grado de satisfacción, en lo que se refiere a la política de ascensos y al reconocimiento que reciben?
- ✓ ¿Cuál es su grado de satisfacción, en relación a la integración que perciben y el apoyo que reciben?
- ✓ ¿Cuál es su grado de satisfacción, en lo que respecta al control que se ejerce sobre ellos?
- ✓ ¿Cuál es la percepción de los trabajadores administrativos según su condición laboral en cuanto a los principales indicadores del presente estudio?

### 1.2.4. Tipo y nivel de investigación

Finalidad: Investigación social básica.

Alcance temporal: Seccional.

Profundidad: Descriptiva.

Amplitud: Microsocial.

Fuentes: Con base en datos primarios.

Carácter: Cuantitativo.

El objetivo social al que se refiere: Organización Pública

Según el marco en el que tienen lugar: Investigación de campo

**Nivel de investigación:** El nivel es descriptivo.

### 1.3. Justificación del problema.

El conocimiento de los aspectos considerados, resulta pertinente en cuanto permite determinar la particular actitud de los trabajadores respecto a aspectos que están directamente vinculados con su desempeño laboral, así como con su GRADO DE SATISFACCIÓN, respecto a ellos.

Tales aspectos componen el núcleo de la naturaleza y dinámica del trabajo en cualquier organización, en la que los agentes principales son los trabajadores que en ella se desenvuelven, en los diferentes puestos o funciones específicamente asignadas.

Consecuentemente, la utilidad práctica que se derivará de la presente investigación y la factibilidad de su desarrollo, justifican su elección.

En efecto, la investigación es factible de ser llevada a cabo, dado que es posible contar con los medios e instrumentos requeridos, provenientes de experiencias similares, más el aporte documental existente, y sobre todo la disposición de la autoridad edil para facilitar la aplicación del cuestionario.

Asimismo, el tema elegido es de actualidad, en tanto que siempre la problemática laboral se constituye uno de los aspectos que, en toda época y lugar, forma parte principal de la vida de una sociedad; los resultados a los que se arribe serán de utilidad para levantar una propuesta dirigida a potenciar las capacidades socio-afectivas de los trabajadores de la municipalidad estudiada.

Todo lo anterior ha motivado nuestra intención de realizar una investigación que se justifique suficientemente en el marco de la Gerencia Social y Recursos Humanos que se desarrollan en nuestra Maestría.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

El presente tema o Problema investigado conlleva un conjunto de nociones, las cuales permiten su comprensión integral, sin la cual no sería posible acometer su debida investigación, que a su vez permita enriquecer y promover su desarrollo cualitativo.

Con tal propósito desarrollamos a continuación los conceptos más importantes, relacionados con aquellos aspectos que conforman el universo teórico de la *satisfacción laboral*.

Y para lo que apelamos al enfoque y aporte de quienes se han ocupado con profundidad de los diversos tópicos vinculados con el tema, haciendo posible su referida e ilustrada comprensión integral.

“Cuestiones como la comunicación, la instrucción y formación, la definición y distribución de tareas, la valoración del mérito, la administración de recompensas y de sanciones, etc., han debido estar en alguna medida presentes en todas las obras que el ser humano ha realizado colectivamente”<sup>1</sup>

A manera de premisa, proponemos el siguiente concepto, sin duda valioso y principista, del Banco Interamericano de Desarrollo: “La *filosofía de los recursos humanos*, al mismo tiempo que considera la productividad de la fuerza de trabajo como un importante recurso económico de la organización, enfoca a la persona dentro de un marco de individualidad y dignidad”<sup>2</sup>.

### **LA SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **A) Concepto**

La *satisfacción* es, en principio, una experiencia subjetiva de agrado, que se experimenta cuando el individuo cuenta con algo que corresponde realmente a sus deseos, intereses, inquietudes, expectativas o preferencias.

El trabajo que le produce satisfacción a un trabajador se realiza a través de una rutina, en la que son sus características y condiciones, las que determinarán ese

---

<sup>1</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros (2015) Dirección estratégica de los Recursos Humanos y otros. Ediciones Pirámide, Madrid. p 25.

<sup>2</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (1998) Proyectos de Desarrollo. Editorial LIMUSA, México D.F. p 428.

grado de satisfacción, en la medida en ellas, dentro del periodo diario de su actuación y desempeño, permitan el despliegue de sus capacidades sin dificultades u obstáculos externos a él.

## **B) Factores de la Satisfacción Laboral**

Podemos clasificarlos en internos y externos:

### 1° Factores Internos

Se ubican dentro del individuo trabajador, donde se encuentra su inteligencia (habilidades o competencias generales y específicas); la experiencia obtenida a lo largo de su vida; sus necesidades, intereses y motivaciones; su nivel de aspiraciones y espíritu de superación; la fuerza de su voluntad; los valores éticos de su comportamiento habitual.

Todos estos factores con una influencia e importancia equivalente, ninguno más importante que los demás. En su conjunto configuran el perfil de la personalidad del trabajador, que al final de cuentas es lo más determinante para su desempeño y la consecuente satisfacción que él pueda generar.

### 2° Factores Externos

Son los que constituyen el entorno próximo y mediato del trabajador: las características físicas del ambiente donde labora, el trato que recibe de sus superiores, por ejemplo, la capacitación que le brinda la institución, así como la supervisión y los incentivos que ella le ofrece.

También el contexto familiar, con sus propias problemáticas, de necesidades, aspiraciones, dificultades y proyectos concretos.

Y asimismo el contexto social, con su influencia positiva o negativa, proveniente por ejemplo de la desigualdad y corrupción que tanto han marcado la vida de todos los días y en todas las esferas y sectores de la sociedad.

## **C) Teoría de la Satisfacción de las Necesidades Humanas**

Abraham Maslow nos habla, en su teoría de la 'Pirámide de necesidades', de las denominadas Necesidades Primarias y Necesidades Secundarias o Superiores.

Entre las primeras tenemos las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad, de afecto, de estimación, de pertenencia y de éxito.

Indudablemente, a través de su trabajo y de la recompensa que por éste obtiene, el trabajador lograría directa o indirectamente satisfacer tales necesidades: contar con el alimento necesario, con una vivienda digna, con el reconocimiento y aprecio de los de la institución en la que trabaja, a la que siente pertenecer o ser parte de ella, y en la que además desarrolla con eficiencia y éxito su labor asignada

Dos son las necesidades superiores o secundarias para Abraham Maslow: la de plenitud, que significa el uso de todas las capacidades personales, en su máxima potencia y expresión; y la necesidad de autorrealización, que se traduce en el llegar a ser lo anhelado, según las aptitudes que se posee, libremente elegido y por propio esfuerzo.

Entonces, la satisfacción laboral podrá consistir concretamente en que el trabajador haya encontrado en su labor la oportunidad que anhelaba, ejerciendo a plenitud lo que hace, de manera autónoma y creativa.

#### **D) Otras Teorías**

Existen también los teóricos de la satisfacción laboral específicamente:

. Frederick Herzberg señaló que la relación del trabajador con su empleo y sus propias actitudes frente a él, eran los dos factores principales. Por su parte la sensación de logro, el avance personal y el reconocimiento, eran fuentes de satisfacción; en cambio el sueldo, la supervisión, las condiciones de trabajo y la política de la empresa, eran entre otras, las frecuentes y principales fuentes de insatisfacción.

. Por su parte David McClelland identificó a las necesidades de logro, de afiliación y de poder como las fuentes más importantes de satisfacción: tener éxito con la propia capacidad y alcanzar los objetivos previstos; recibir estimación y afecto de los demás; saber que sí se puede superar los obstáculos o dificultades. Todo ello generaba la correspondiente satisfacción laboral.

### E) Satisfacción Laboral y Motivación

La *satisfacción* conlleva necesariamente *motivación*, así como *actitudes* concretas, las mismas que actúan dentro del ser, movilizándolo desde allí las ideas, criterios o convicciones que son asumidos, así como los sentimientos, emociones y hasta ideales o aspiraciones que, de manera similar, van surgiendo a partir de ese estado de *satisfacción* o *agrado*, que ha de traslucirse luego en los respectivos comportamientos positivos, sobre todo productivamente hablando.

“La satisfacción con el trabajo, dice Stephen ROBBINS, representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Actitud general hacia el puesto de trabajo. La creencia, agrega, de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Y aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional suelen considerarla una variable dependiente importante.

Se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades”<sup>3</sup>.

La apariencia de la conducta habitual de los trabajadores, no siempre refleja exactamente lo que sienten y conciben en su interioridad. De ésta pueden surgir acciones contrarias a los valores de la institución, pudiendo incluso manifestarse de manera oculta o velada.

Dicen HAMPTON, SUMMER y WEBBER: “La gente trae necesidades a la organización. Cuando una necesidad o motivación es fuerte, su efecto es predisponer a la persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad. La gente se comporta de determinada manera porque percibe que ese comportamiento le traerá la recompensa deseada”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional, pp 27-28, 196, 198

<sup>4</sup> HAMPTON, D., SUMMER Y WEBBER, R. (2006) Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México. pp 17-27

Las actitudes se revelan a través, en este caso, del grado de satisfacción que tenga el trabajador. “Una actitud, señala Whittaker, es la predisposición para responder de manera predeterminada a los estímulos. De esta manera, cuando uno tiene determinada actitud con respecto a algo, posee también predisposición para responder de cierta manera a todos los estímulos que tengan que ver con ello.

Las actitudes son aprendidas, relativamente estables, implican relaciones entre sujeto y objeto, y tienen propiedades motivadoras-afectivas”<sup>5</sup>

Y hablar del comportamiento de los trabajadores, consistirá necesariamente en referirse a una pluralidad heterogénea, no siempre percibida y menos calculada. En tal sentido apuntan DIEZ, J. y Otros: “Las personas tienen una serie de deseos, expresados en necesidades y esperanzas. No todas las personas van a tener los mismos deseos; ellas no se comportan siempre igual, las reacciones de las personas son impredecibles”<sup>6</sup>.

El trabajo que se realiza es percibido y consentido por el individuo como algo le pertenece, en la medida en que su realización depende de su capacidad o talento, así como de su entusiasmo, del esfuerzo que despliega y del esmero con que procura ejecutarlo de la mejor manera.

#### **F) La Motivación de Logro y la Satisfacción Laboral**

Es interesante reconocer el papel que juega la denominada ‘motivación de logro’, que significa la disposición a hacer cada cosa lo mejor posible, por propia satisfacción, aunque del exterior no venga ningún reconocimiento. Entonces, el trabajador con dicha motivación cumplirá su tarea conscientemente, poniendo lo mejor de sí, a fin de alcanzar el mejor resultado, y con ello sentirse contento, consigo mismo y con lo realizado, orgulloso de lo que es capaz de realizar. Y estar así satisfecho con lo logrado, de la manera cabal en que se lo ha conseguido; no interesa el reconocimiento exterior, lo que importa es la íntima satisfacción personal.

---

<sup>5</sup> WHITTAKER, James. Psicología. pp 575-576

<sup>6</sup> DIEZ, J., REDONDO, C., BARREIRO, B. y LÓPEZ, M. (2002) Administración de Empresas. Ediciones Pirámide, Madrid. p 503

### G) Remuneración y Satisfacción Laboral

La *remuneración* recibida, al ser la recompensa material pactada, genera asimismo un grado de satisfacción que inevitablemente influye en el desempeño correspondiente.

Ciertamente, si la remuneración ha sido libremente pactada, el efecto no será ni parecido al que se produce cuando más bien ella ya está de antemano establecida y por debajo de las expectativas del trabajador, y no pocas veces alejada de los verdaderamente justo.

“No debemos dejar de lado que para la inmensa mayoría de la población activa la remuneración tienen una evidente finalidad de subsistencia, pues se trabaja para vivir”<sup>7</sup>.

PEREDA y BERROCAL por su parte apuntan: La política salarial debe ser coherente con los valores, objetivos y planes estratégicos de la organización; debe tener continuidad en el tiempo; ser flexible a los cambios que puedan producirse; debe ser comprendida por los trabajadores; ser el resultado de la negociación y consenso de la dirección y la representación de los trabajadores (participativa); debe ser conocida por todos los empleados (comunicación); debe ser equitativa (a igual trabajo, igual remuneración) y según el rendimiento del trabajador<sup>8</sup>.

Agregan los mencionados autores: que el salario total de un empleado puede estar formado por todos o algunos de los siguientes componentes: salario base, complementos (por la antigüedad por ejemplo), beneficios sociales (seguro de vida o plan de jubilación por ejemplo) y las cargas sociales (la seguridad social)<sup>9</sup>.

### H) Compensación y Satisfacción Laboral

Aquí puede ubicarse el tema de la *compensación* en tanto que ella cumple justamente con satisfacer las expectativas del trabajador. “La compensación es el conjunto de contraprestaciones que recibe una persona por el ejercicio

---

<sup>7</sup> GARCÍA, Op. cit., p. 162.

<sup>8</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2011) Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid. pp. 375-377.

<sup>9</sup> Ibid., pp. 373-374.

profesional de una actividad. Las personas trabajan a cambio de una contraprestación, para lograr satisfacer necesidades perentorias”<sup>10</sup>.

Y sobre el particular HAMPTON señala: “La gente hace lo que hace porque recibe una recompensa. Cuando el comportamiento es seguido de una recompensa del medio ambiente, el comportamiento se refuerza; esto es, la posibilidad de que el comportamiento vuelva a ocurrir aumenta”<sup>11</sup>.

Obviar estos mecanismos psico-sociales que son naturales y normales en las personas, significa desaprovechar las mejores oportunidades para fortalecer el entusiasmo del trabajador, que va haciendo las cosas que tiene que hacer, cada vez mejor, superando sus habituales rendimientos.

Por su parte PEREDA y BERROCAL indican que el objetivo debe ser “que cada empleado sea recompensado en función de su contribución real a la consecución de los objetivos establecidos. Los empleados tenderán a esforzarse en aquellos aspectos que luego serán retribuidos. Se evitará la subjetividad en la evaluación, así como la competitividad inadecuada”<sup>12</sup>.

#### I) **Los Incentivos y la Satisfacción Laboral**

También los *incentivos*, estimulan en cierta medida el desempeño que luego se traduce en un rendimiento concreto, relacionado a la producción que la empresa o institución espera de sus trabajadores.

“El contrato de trabajo es el acuerdo voluntario entre trabajador y empleador, en virtud del cual el primero se obliga a poner a disposición del segundo su propio trabajo, a cambio de una remuneración. En dicho contrato confluyen tres elementos indispensables: prestación personal de servicios, remuneración y vínculo de subordinación jurídica”<sup>13</sup>.

Si el trabajador es consciente de que su labor la está haciendo mejor que antes, menos errores, más rapidez, mayor acabado, etc., entonces vive subjetivamente un momento especial, que requiere por lo menos ser reparado desde el exterior.

---

<sup>10</sup> DIEZ, J., REDONDO, C., BARREIRO, B. y LÓPEZ, M., Op. Cit. p. 437.

<sup>11</sup> HAMPTON, D., SUMMER Y WEBBER, R., Op. cit., p. 277.

<sup>12</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F., Op. cit. p. 389.

<sup>13</sup> CASTILLO, Op. Cit., p. 61.

“La motivación de logro tiende a despertarse si los individuos reciben retroalimentación por el progreso que están haciendo hacia la consecución de sus metas”<sup>14</sup>.

Los incentivos son los que generalmente brinda el empleador como: licencias especiales, distinciones, mejoramiento del puesto de trabajo, obsequios, etc.

En cuanto al reconocimiento este significa el respeto que se gana el trabajador de parte de sus superiores o jefes por el buen desempeño en las tareas realizadas. A dicho reconocimiento pueden o no acompañarse los incentivos que la autoridad considere pertinente.

#### **J) Efectos de la Satisfacción Laboral**

Podemos señalar los siguientes:

A.- En el Individuo:

- Experiencia subjetiva de agrado, entusiasmo, seguridad, lealtad y responsabilidad en el cumplimiento de su labor.

B.- En el Trabajo que se realiza:

- Cumplimiento y calidad, elevándose la productividad personal y grupal, junto a la mayor competitividad que se logra.

C.- En la Institución o Centro de Trabajo:

- Identidad, prestigio y reconocimiento de la comunidad que recibe el producto o servicio respectivo.

#### **K) Otros Aspectos Vinculados a la Satisfacción Laboral**

- La Significación de la Tarea

La labor que realiza cotidianamente el trabajador, representa para él algo que posee un valor, una determinada importancia, para sí mismo y para la institución, De esa manera le haya *sentido* a lo que hace día a día, entusiasta, productiva y responsablemente.

---

<sup>14</sup>Ibid., p. 255.

Sabe pues que lo que realiza es para procurar un beneficio concreto, que la institución, en este caso, lo traslada o proyecta a un destinatario, individual y colectivo a la vez, de acuerdo a la naturaleza de la función que desarrolla.

Es el sentido o significado que para el trabajador tiene su labor, en el puesto que ocupa, haciendo que su desempeño no sea en vano, sino que por el contrario sirva de alguna manera y en cierta medida al bienestar de la comunidad.

El trabajador consiente que lo que hace significa algo que permitirá resolver problemas, superar dificultades, atender a necesidades y expectativas, coadyuvar al éxito y felicidad de quienes constituyen el entorno y se ubican en el destino final de ese quehacer, que el trabajador asume voluntariamente, con responsabilidad, esmero y lealtad.

“Necesitamos hacer lo mejor de nuestro pueblo, tanto a nivel grupal como individual; sacar lo mejor de las personas. Estamos ante procesos (grupales o individuales) que cumplen dos funciones: el desarrollo de habilidades y la resolución de problemas que afectan o pueden llegar a afectar el desempeño, así como el logro de objetivos”<sup>15</sup>.

- La Jornada de Trabajo

“La *jornada de trabajo* es el tiempo durante el cual en forma diaria, semanal o mensual el trabajador se encuentra a disposición de su empleador, con el fin de cumplir la prestación laboral que éste le exija.

La jornada legal que establece nuestra Constitución en su art. 25°, siguiendo el convenio n° 1 de la OIT, es de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo”<sup>16</sup>.

De esa manera, la jornada diaria de trabajo se convierte en una rutina que el trabajador de toda organización tiene que cumplir, ejecutando las acciones y tareas correspondientes a su puesto y función, con ciertas características y condiciones, según cada caso, para lo cual requerirá de todo aquello que pueda convertir dicha rutina no en algo pesado y hasta penoso, sino en una actividad normal, por medio de la cual ganar el sustento, ejercitar lo que mejor se sabe y

---

<sup>15</sup> GONZÁLES, Martín y Otros (2013) Planeación e Integración de los Recursos Humanos Capital Humano. Grupo Editorial patria, México D.F. p. 253.

<sup>16</sup> CASTILLO. Op. Cit., p. 163.

hace, así como para sentir que se está contribuyendo al bien común, que Dios sabe y premia.

Sin duda, el bienestar que conlleva la satisfacción determina o promueve el equilibrio psicológico del individuo, su sosiego o tranquilidad, más el natural impulso a seguir actuando tal como lo viene haciendo, satisfactoriamente, a fin de obtener similares resultados positivos. A continuar desenvolviéndose en el medio en el que actúa, con las personas habituales, adoptando los mismos criterios, recibiendo iguales estímulos, percibiendo aquello que coincida con sus particulares intereses y expectativas.

“Dentro de los Derechos Humanos, podemos encontrar a un grupo al que podemos llamar derechos humanos laborales. Sobre éstos, Canessa Montejo nos explica que “son ese conjunto de derechos laborales recogidos en los tratados internacionales de derechos humanos y/o consagrados en los textos constitucionales, que resultan indispensables para el respeto de la dignidad humana dentro de las relaciones laborales y que aseguran la satisfacción de las necesidades básicas dentro del mundo del trabajo”<sup>17</sup>.

DIEZ, REDONDO, BARREIRO y LÓPEZ agregan: “Los aumentos de productividad, en especial en el sector servicios, no dependen sólo de las máquinas, sino de quienes y en dónde las manejan”<sup>18</sup>.

En tal sentido es pertinente lo que indica Martín Gonzáles: “Para el seguimiento del desarrollo de un empleado dentro de su trabajo, es necesario llevar un registro de su desempeño laboral, de sus intereses, metas, etc., que nos permita apoyar, orientar y diseñar su crecimiento dentro de la empresa”<sup>19</sup>.

- El Ambiente de Trabajo

Por otra parte, constituye un factor importante, el que se refiere a las *condiciones físicas* o logísticas del ambiente laboral, que rodean e influyen inevitablemente en el desenvolvimiento y productividad de los trabajadores que allí están y actúan.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 41.

<sup>18</sup> DIEZ, J., REDONDO, C., BARREIRO, B. y LÓPEZ, M., Op. cit. p. 654.

<sup>19</sup> GONZÁLES, M., Op cit., p. 90.

“La norma básica de ergonomía tiene por objetivo principal establecer los parámetros que permitan la adaptación de las condiciones de trabajo a las características físicas y mentales de los trabajadores con el fin de proporcionarles bienestar, seguridad y mayor eficiencia en su desempeño, tomando en cuenta que la mejora de las condiciones de trabajo contribuye a una mayor eficacia y productividad empresarial”<sup>20</sup>.

También las medidas de seguridad que garantizan un desempeño laboral seguro, exento de temores, riesgos o peligros inminentes, no atendidos ni resueltos convenientemente.

“El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) debe ser implementado por el empleador; dicho sistema tiene un papel preventivo, debe garantizar la compensación y reparación de los daños sufridos por el trabajador en casos de accidentes o enfermedades ocupacionales, y debe establecer los procedimientos para la rehabilitación integral, readaptación reinserción y reubicación laboral por discapacidad temporal o permanente”<sup>21</sup>.

Qué duda cabe que el desempeño laboral del trabajador, es más productivo cuando sabe que los probables riesgos han sido debidamente previstos y controlados, por lo que su compromiso con la institución se incrementará, como muestra de reconocimiento y lealtad.

“Los directivos, en las organizaciones, tienen continuamente que enfrentarse a retos y, muchos de ellos, perciben estos retos como una oportunidad para vencer obstáculos y lograr metas. Precisamente, uno de los retos es el diagnóstico, el control y la prevención del estrés en el lugar de trabajo. Muchos estudios han demostrado que las condiciones de trabajo pueden producir consecuencias adversas en la salud y en el bienestar físico y psicológico de los empleados. Entre estas consecuencias se ha identificado el ‘burnout’ como un tipo de estrés vinculado al ámbito laboral, particularmente a las profesiones asistenciales o de servicios a personas”<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> GARCÍA, Op. cit. p. 708.

<sup>21</sup> CASTILLO, Op. cit. p. 605.

<sup>22</sup> MABABU M., Richard (2014) Comportamiento Humano en el Trabajo. Ediciones CEF (Centro de Estudios Financieros), Madrid. P. 427.

- La Capacitación

Para lograr la mejora continua y ascendente de su desempeño, el trabajador sabe que resulta indispensable el *perfeccionamiento* continuo de esas habilidades o competencias, optimizando sus realizaciones a través del auto aprendizaje, pero también recibiendo la capacitación que se le brinde en programas específicos. Ello redundará en un rendimiento cada vez más eficiente y exitoso.

“La Ley de Formación y Promoción Laboral tiene, entre sus objetivos incentivar el pleno uso de la capacidad instalada existente en las empresas, así como fomentar la *capacitación y formación* laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo”<sup>23</sup>.

“La formación del personal es el proceso sistemático y continuo a través del cual se trata de modificar o desarrollar las competencias y los comportamientos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la institución”<sup>24</sup>.

La política de capacitación de la organización, delinearán con buen criterio la programación permanente de cursos, talleres, seminarios, conversatorios, vídeos-forum, etc., que actualicen, amplíen o profundicen todos aquellos aspectos que tienen que ver con la salud y bienestar del trabajador, así como respecto a las tareas que ellos realizan rutinariamente.

“La *capacitación* laboral juvenil se caracteriza por realizar el proceso formativo en las unidades productivas de las empresas, permitiendo a los beneficiarios ejercitar su desempeño en una situación real de trabajo.

Se busca que el joven entre 16 y 23 años que no haya culminado o ha interrumpido su educación básica, o que habiéndola culminado no sigue estudios de nivel superior, sean técnicos o universitarios, adquiera los conocimientos teóricos y prácticos en el trabajo a fin de incorporarlos a la actividad económica en una ocupación específica”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> RODAS, Op. cit., p. 52.

<sup>24</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F., Op. cit. p. 302.

<sup>25</sup> GARCÍA, Op. cit., p. 63.

Dicen por su parte DIEZ, REDONDO y BARREIRO: “La formación consiste en el mantenimiento y desarrollo de las cualidades productivas en los recursos humanos de la organización, evitando por ejemplo la obsolescencia”<sup>26</sup>.

Así, todo aquello que logre, en cada trabajador, perfeccionar o por lo menos mantener el acierto en su desempeño, repercutirá en su rendimiento y, consecuentemente, en la productividad que beneficie a la organización.

“El análisis de competencias de los recursos humanos, tiene que ver con la cualificación y potencial de los empleados. Es decir, hay que considerar no sólo qué personas hay en la institución, sino también qué saben hacer y qué podrían llegar a ofrecer a la organización”<sup>27</sup>.

La *capacitación* pues que se recibe para el mejor cumplimiento de las tareas encomendadas, es posible calificarla positiva o negativamente, según el grado de satisfacción que genere en el trabajador que la recibe como adecuada, clara novedosa y oportuna; así como en la empresa que constatará nuevos y mejores resultados.

Dice Idalberto CHIAVENATO: “Para que el área de Recursos Humanos pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas: administración de estrategias de recursos humanos, de la infraestructura de la empresa, de la contribución de los trabajadores y de la transformación y el cambio”<sup>28</sup>.

#### - La Evaluación

La verificación que permite en todos los casos constatar el estado real de aquello que nos interesa saber para decidir lo más conveniente, se convierte en un proceso obligado, sin el cual no sería posible aspirar a nuevos y mejores resultados, de lo que hacemos y logramos.

. “La *evaluación* del rendimiento es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.

---

<sup>26</sup> DIEZ, REDONDO y BARREIRO, Op. cit. p. 396.

<sup>27</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros, Op. cit. p. 366.

<sup>28</sup> CHIAVENATO, Idalberto (2008) Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. México D.F. p. 46.

Hay que conocer las competencias de las personas que conforman la organización. Si corresponden a las incluidas en los perfiles de cada puesto de trabajo.

La *evaluación* del rendimiento permitirá obtener información sobre los puntos fuertes y débiles con respecto al papel de exigencias”<sup>29</sup>.

“La autoevaluación de 360° es un proceso estructurado para medir las competencias, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos”<sup>30</sup>.

Si lo que se busca es no solamente rendimiento, sino eficiencia y calidad, entonces necesariamente tenemos que medir cuantitativa y cualitativamente el nivel y potencialidad de aquellas capacidades que han de ponerse en juego en el movimiento y desarrollo del funcionamiento institucional.

“El proceso de selección del personal (luego del reclutamiento) es el proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante”<sup>31</sup>.

“Se puede hablar de evaluación de la conducta como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan (la pregunta que se responde es ¿qué tal lo hace una persona en su trabajo?)”<sup>32</sup>.

- El Control

En cuanto al *control o supervisión* que implementa la organización, también determina una actitud especial y más o menos definida en el trabajador, pues sabe que su desempeño, que es parte del funcionamiento institucional, es

<sup>29</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F., Op. Cit. pp 204, 210

<sup>30</sup> ALLES, Martha. (2016) RRHH Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires ALLES, p. 205.

<sup>31</sup> Ibid., p. 270.

<sup>32</sup> DIEZ, REDONDO, BARREIRO y LÓPEZ, Op. cit. p. 408.

susceptible de ser observado, a fin de constatar si cumple o no con lo esperado para una productividad calificada y exitosa.

Para DIEZ, REDONDO, BARREIRO y LÓPEZ, el proceso de control comprende 4 fases: a) Determinación de las zonas de control (seleccionando los hechos, lugares y momentos en que pueden detectarse los indicadores fundamentales de la marcha de la institución; b) Establecer normas y estándares de comportamiento (como referencias para considerar los resultados); c) Medida de las realizaciones; d) Corrección de las desviaciones<sup>33</sup>.

En otra parte de su libro, los mencionados autores se refieren al *estrés laboral*, definiéndolo como “el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos. Se produce por presiones excesivas o ante exigencias que no pueden ser asumidas, superando el nivel de tensión tolerable”.

Y son sus factores intrínsecos: sobrecarga de trabajo, condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo, su programación temporal, el ajuste del trabajador al ambiente y la satisfacción en el puesto de trabajo; también por falta de atención de los directivos, falta de apoyo, impersonalidad, falta de participación en las decisiones<sup>34</sup>.

Es por eso indispensable la supervisión y control que en la institución se establezca de manera racional y sistemática, más aún si de ello depende el bienestar del trabajador, en cuyo rendimiento individual y colectivo se pasa el progreso de la institución.

“El control institucional consiste en la formulación de medidas que permiten una coordinación eficiente y operativa entre los diversos organismos, para la consecución del objetivo final. Comprende: el mejoramiento de normas, procedimientos y reglamentos operativos, y el cambio de las personas que no se muestren capacitadas para ocupar los cargos que se les ha asignado<sup>35</sup>”.

---

<sup>33</sup> DIEZ, REDONDO, BARREIRO y LÓPEZ, Op. cit., pp. 641-644.

<sup>34</sup> Ibid., pp. 482-483.

<sup>35</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Op. Cit., p. 796.

La supervisión se engrampa, por así decirlo, entre lo que la institución ha dispuesto y reglamentado, con lo que la fuerza y capacidad laboral viene cumpliendo en su desempeño.

DUBIN, R. señala: “El puesto de un supervisor es central en una organización, por dos razones principales: primero, los trabajadores se ponen en contacto con la gerencia, por medio del supervisor; segundo, la gerencia se pone en contacto con los trabajadores principalmente a través de los supervisores”<sup>36</sup>.

- La Autonomía

La autonomía se refiere al hecho de que el trabajador desempeña su función sin ayuda o dependencia alguna, por sus propios medios y poniendo en práctica su capacidad, la misma que puede aunarse a iniciativas innovadoras. Para ello goza de libertad y la autorización correspondiente.

Si se es consciente del grado de *autonomía* que se tiene para llevar a cabo la labor encomendada, de modo tal que los resultados de lo hecho han de ser principalmente consecuencia de la propia iniciativa y esfuerzo desplegado, entonces la autoestima del trabajador se incrementa, provocando un comportamiento laboral de mayor solvencia y productividad.

. La *confianza* juega también un papel influyente en lo que se hace, pues mejora la autoestima y la propia responsabilidad, al saber que confía en nuestra capacidad y desempeño.

En su libro “Dirección Estratégica de los Recursos Humanos”, ALBIZU nos dice: “La nueva concepción del valor de las personas para la empresa, basada en las ciencias del comportamiento, abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo para la empresa, para pasar a la consideración de la persona como un elemento que posee recursos, esto es, conocimientos, capacidades y actitudes”<sup>37</sup>.

Quien lleva a cabo su trabajo sabiendo que es tomado en cuenta, que es debidamente considerado y respetado, por sus compañeros y sobre todo por sus

---

<sup>36</sup> DUBIN, Robert (1982) Las Relaciones Humanas en la Administración. Editorial Continental, México D.F. p. 318.

<sup>37</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros Op. cit. p. 67.

superiores, indudablemente desplegará su esfuerzo con mayor esmero y mejor voluntad.

“Si se desea que los trabajadores aporten y se comprometan con el plan, hay que ganarse su confianza. No es el ordeno y mando, o el yo lo sé todo y tú no, sino en impulsar a las personas en la dirección acertada. Para ello hay que respetar a las personas, ser buen comunicador, delegar el poder de decisión en todos los niveles, aprovechar las cualidades de las personas y lograr un compromiso de éstas con la organización”<sup>38</sup>.

- La Creatividad

Y, en tal sentido, la *creatividad* habrá sido asimismo un factor en juego en tal desempeño, buscando la innovación así como el acabado y calidad de lo producido, en el menor tiempo y el siempre pretendido ahorro de recursos.

DIEZ, REDONDO, BARREIRO y LÓPEZ señalan: “Cualquier cambio importante llevado a cabo en la organización debe encontrar respaldo en su cultura (conocimientos, concepciones y modelos) que procura cambios de actitud en las personas. Crear un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en grupo es algo que no puede ocurrir de la noche a la mañana”<sup>39</sup>.

Y agregan dichos autores: “La innovación es uno de los atributos característicos de una acertada actividad institucional. Innovar significa cambiar, diferenciarse, competir e imponerse; introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final”<sup>40</sup>.

Si el trabajador es alentado a poner en práctica sus propias ideas, sus iniciativas personales, recibiendo incluso para ello una capacitación específica y pertinente, más la confianza y reconocimiento de sus superiores, entonces cabe esperar un desempeño que busque nuevas alternativas y procedimientos, nuevos y diferentes modelos o diseños, para los productos que, son su intuición, experiencia y disposición al cambio, procurará obtener, de acuerdo al compromiso asumido con la institución.

---

<sup>38</sup> DIEZ, REDONDO, BARREIRO Y LÓPEZ Op. cit. pp., 572, 573.

<sup>39</sup> Ibid., p. 332.

<sup>40</sup> Ibid., p. 458.

- La Comunicación “El sistema de *comunicación* suministra información a todas las unidades. Sin ella los individuos y departamentos funcionan mal. Comunicación es el intercambio de información comprensible”<sup>41</sup>.

La red informativa que se logre instalar en toda la organización, permitirá un vivo dinamismo por parte de quienes conforman el contingente humano de la organización. Así, cada quien estará al tanto, con precisión y oportunidad, de los avances de la institución, de sus requerimientos, expectativas y resultados, tanto como de sus diversos problemas y de las soluciones que paulatinamente se vayan aplicando.

“Una condición necesaria para la comunicación humana es una relación interdependiente entre el emisor y el receptor. Cada uno afecta al otro. La interdependencia depende también de las habilidades empáticas. Por la empatía inferimos los estados internos de otros, por medio de la comparación de éstos con nuestra propias actitudes y comportamientos”<sup>42</sup>.

Dice por su parte DIEZ y sus colegas de publicación, que para mejorar la comunicación hay que conocer el efecto que ha producido un mensaje, para la pertinente retroalimentación; limitar la influencia de los rumores, especialmente acerca de los temas relevantes; simplificar el lenguaje, procurando la claridad y facilidad de comprensión; mejorar la recepción de los mensajes orales, con claridad, concisión y rapidez de exposición<sup>43</sup>.

La sintonía permanente y conjunta que posibilite un adecuado sistema de comunicación, evita los prejuicios y erradas suposiciones, las nocivas conjeturas, así como la igualmente perniciosa incertidumbre acerca de lo que conviene saber con claridad, para de esa manera proceder también con definida resolución.

“La comunicación existe no cuando yo escucho lo que tú dices, sino cuando yo entiendo lo que tú intentas”<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> DIEZ, REDONDO, BARREIRO Y LÓPEZ Op. cit., p. 586.

<sup>42</sup> HAMPTON, D., SUMMER Y WEBBER, R. Op. Cit. p 84

<sup>43</sup> Ibid., pp. 595-596.

<sup>44</sup> HERNÁNDEZ, J. y MARTÍNEZ, Y. (1993) Administración por Necesidades. Editorial LIMUSA, México D.F p. 96.

- La Integración

En cuanto a la *integración* del o los grupos de trabajo dentro de la organización o empresa, gracias a la cual es de esperar que la productividad sea mayor, es interesante lo que Robbins señala: “Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 ó 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas para actuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño. Si una unidad de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo de equipo, conviene considerar la decisión del grupo en sub-equipos”<sup>45</sup>.

La estrategia deberá consistir en diversificar los diversos grupos o equipos de trabajo, en base a los criterios más atinados y operativos, para además la necesaria *rotación*, que un responsable, de la oficina de RRHH por ejemplo, con el asesoramiento necesario, debe diseñar de manera inteligente y flexible, más el indispensable aporte participativo de los mismos trabajadores, cuyas opiniones y sugerencias, en este y los demás aspectos, siempre será necesaria y útil.

Dicen HAMPTON, SUMMER y WEBBER que es más probable que existe cohesión en los grupos donde los miembros se pueden comunicar fácilmente uno con otro; demasiada gente entorpece el desarrollo de los grupos cohesionados; la presión externa suele cohesionar al grupo; también el status del grupo influye; y el aislamiento de otros grupos tiende a aumentar la cohesión, así como la homogeneidad de los integrantes<sup>46</sup>.

“Hoy el trabajo en grupo es valorado como una de las claves del éxito, lo que justifica porque es ningún caso puede prescindirse del trabajo grupal, dependiendo de la efectividad de éste la de toda la organización en su conjunto”<sup>47</sup>.

“Se valora cada vez más el valor de los grupos de trabajo porque incrementa, entre otras cosas, la participación del trabajador, la productividad, la ventaja competitiva. El trabajo en equipo hace más interesantes las tareas y ayuda a los

---

<sup>45</sup> ROBBINS, S. p. 352.

<sup>46</sup> HAMPTON, D., SUMMER Y WEBBER, R., Op. cit. pp. 115-116.

<sup>47</sup> DIEZ, REDONDO y BARREIRO, Op. cit. p. 328.

empleados a satisfacer sus necesidades sociales. Alrededor de las tareas, los grupos desarrollan estructuras informales de relaciones que coexisten con la estructura formal”<sup>48</sup>.

- El Clima Laboral Por su parte el *clima laboral* significa la ‘atmósfera’ que envuelve las relaciones humanas dentro del trabajo, dependiendo de ella, de su influencia positiva o negativa, el propio desenvolvimiento laboral.

Dicho ‘clima’ refleja la medida en que exista la *Integración* de los miembros del grupo en general y de cada uno en particular. Un grupo adecuadamente integrado favorece un desenvolvimiento más satisfactorio y productivo.

Dicen al respecto DIEZ, REDONDO y BARREIRO: que la cohesión del grupo significa “el grado en que los miembros del grupo se identifican entre ellos y con las metas fijadas para el grupo y para la organización”<sup>49</sup>.

Y sobre el clima laboral propiamente dicho, tales autores señalan que “es el nivel de satisfacción que presentan los miembros de una organización en relación a su trabajo, sus jefes, sus compañeros y el conjunto de variables organizativas”<sup>50</sup>.

Configuran pues el clima laboral un conjunto interconectado de elementos objetivos y subjetivos, que en el desempeño laboral se manifiestan no siempre de la misma manera o intensidad: la comodidad del ambiente y las expectativas del trabajador, los diversos sentimientos y anhelos de éste, con los estímulos que provengan del entorno y generen mayor, menor o ninguna satisfacción.

Son contenidos del clima laboral, precisan ALBIZU y LANDETA: “la imagen de la empresa, seguridad en el empleo, características del puesto de trabajo, empleo de las capacidades propias, calidad de la selección, contratación y acogida, equidad y naturaleza del sistema retributivo, reconocimiento de los logros, relaciones con la jerarquía y con los compañeros, calidad de vida en el trabajo, posibilidades de desarrollo humano y profesional, formación profesional propuesta por la institución, perspectivas de progresión en la organización, posibilidades de expresión de opiniones y sugerencias, calidad de la información

---

<sup>48</sup> MABABU M. Op. cit. p. 118.

<sup>49</sup> Ibid., p. 330.

<sup>50</sup> Ibid., p. 453.

y comunicación, cumplimiento por parte de la institución de los compromisos individuales y colectivos adquiridos”<sup>51</sup>.

- La Tecnología

En la era de la tecnología cada vez más avanzada en que vivimos, no hay organización que prescindiera de ella, más aún en aquellas en las que la rapidez y precisión constituyen la base fundamental de la dinámica y servicio que prestan.

“La **tecnología** está compuesta de las herramientas empleadas y de las ideas especializadas necesarias para realizar determinadas clases de trabajo”<sup>52</sup>.

La persona humana ha tecnologizado su propio talento, sin reemplazarlo, por ahora, pero sí apoyando y enriqueciéndolo en sus inagotables posibilidades de aplicaciones cada vez más amplias, novedosas y eficaces.

“La tecnología se convierte en un requisito de logro, tanto para la gente que trabaja en las organizaciones, como para la depende de éstas” Podemos predecir un considerable aumento en la probabilidad de que todas las personas de una organización, desde los niveles inferiores hasta los superiores, alcanzarán un rendimiento de competencia y logro en sus vidas de trabajo, si las organizaciones están estructuradas tecnológicamente, de manera que cada empleado tenga éxito en su propio puesto, y la organización como un todo también tenga éxito”<sup>53</sup>.

- La Cultura Organizacional

El conjunto de normas que orientan el trabajo dentro de la empresa u organización y conciliables con los derechos y obligaciones del trabajador, se estructuran de tal manera que, al ser precisadas en un documento, especificarán en detalle lo que cada trabajador podrá o no hacer, de modo tal que su desempeño encaje en el espíritu institucional.

“La **cultura de la organización** es un recurso intangible basado en las personas y de gran importancia estratégica. Puede ser definida, según Schein, E.H. como un modelo de creencias y presunciones básicas (inventadas, descubiertas o

---

<sup>51</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros, Op. cit. p. 374.

<sup>52</sup> DUBIN, R. Op. cit. p. 605.

<sup>53</sup> HAMPTON, D., SUMMER Y WEBBER, R., Op. cit. pp. 181-182.

desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas.

Dicha cultura se manifiesta hacia el exterior de diversas formas: sistema de normas y valores, modos de comunicación, ejercicio de autoridad, procesos de trabajo, ritos y ceremonias, imagen, etc.”<sup>54</sup>.

“Todo empleador con más de 100 trabajadores en planillas, está obligado a contar con un **Reglamento** Interno de Trabajo. En este reglamento se determinan las condiciones a las que deben de sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones.

El empleador está obligado a entregar a sus trabajadores un ejemplar del reglamento interno de trabajo y sus modificaciones”<sup>55</sup>.

- La Planificación

Por su parte, toda institución delinea su actividad priorizando y definiendo el conjunto de acciones que sus recursos humanos han de cumplir de la manera más eficiente posible, en un tiempo determinado, haciendo uso de los medios materiales y tecnológicos necesarios, en función a los objetivos trazados y sus respectivas metas.

“La **planificación** es necesaria para el adecuado desarrollo de las funciones administrativas. Sin planes como guías, las funciones de organización y dirección pierden gran parte de su sentido, y la función de control queda imposibilitada.

La planificación nos dice qué vamos a hacer; la organización, de qué forma lo haremos”<sup>56</sup>.

Todo lo cual es importante prever y diseñar a través de una adecuada planificación, la misma que, operativamente, se traduce en una determinada

---

<sup>54</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros, Op. cit. pp. 376-377.

<sup>55</sup> CASTILLO, Op. cit. p. 235.

<sup>56</sup> DIEZ, REDONDO y BARREIRO, Op. cit. p. 154.

*estrategia*, encaminada para lograr justamente que lo planificado se cumpla oportuna y adecuadamente.

Dice al respecto ALBIZU: “Estrategia es el conjunto de decisiones que la organización toma en marcha en una situación de competencia para la consecución de los objetivos que se tiene planteados”<sup>57</sup>.

Por su parte el BID señala: “La *administración* es una forma de proceder mediante la cual un grupo de personas crea, dirige, mantiene y hace funcionar una organización a través de un esfuerzo humano sistemático, coordinado y cooperativo”<sup>58</sup>.

Hablamos así de los denominados **planes estratégicos**, participativos e innovadores, que reúnen, integran i diversifican el esfuerzo laboral de quienes asumen la responsabilidad de cumplir con esmero las tareas asignadas, individual y grupalmente, hacia el objetivo común y el propósito compartido de servir con solvencia y prontitud.

“La Planificación Estratégica es el proceso sistemático de elaboración de un plan, que incluye la asignación de recursos y las decisiones tácticas, que permite a la organización alcanzar los objetivos deseados, en las fechas previstas”<sup>59</sup>.

#### - La Dirección

Una institución es, metafóricamente hablando, un barco enrumbado sostenidamente hacia un determinado objetivo, el puerto de llegada, gracias en principio a la conducción acertada y experta de su director o capitán de navío, que sabe lo que hay que hacer, cómo hacerlo, y por eso ordena adecuadamente.

Para DIEZ, REDONDO, BARREIRO Y LÓPEZ: “la *dirección* de los recursos humanos es el proceso por el que una organización mantiene ocupados, por personal idóneo y de forma constante, todos sus puestos de trabajo. El análisis de éstos permite la evaluación formal y sistemática de los requisitos de un empleo; recopilando y examinando todos los hechos relativos a cada puesto de trabajo

---

<sup>57</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros, Op. cit. p. 113.

<sup>58</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Op. cit. p. 12.

<sup>59</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F., Op. cit., p. 14.

para así conocer sus principales elementos y los requerimientos personales que implica”<sup>60</sup>.

Añaden dichos autores: “Los directivos en el ejercicio de su actividad deben actuar a la vez como directivos y como técnicos, logrando el adecuado equilibrio que debe existir entre hacer las cosas y conseguir que los demás las hagan conforme a los objetivos establecidos”<sup>61</sup>.

Y un buen director sabe que los protagonistas para el libreto que ha preparado y conoce, son los trabajadores de la institución, todos y cada uno, en sus diferentes niveles y funciones.

Por su parte PEREDA y BERROCAL apuntan en tal sentido:

La dirección de recursos humanos deberá planificar, actuar y evaluar; esto es, gestionar los recursos humanos de toda la organización con el fin de que ésta disponga, en todo momento, de las competencias precisas, en el nivel y lugar adecuados, para que la empresa pueda conseguir los objetivos fijados.

Además dicha dirección: participará en la elaboración del modelo estratégico de la organización; definirá la política de recursos humanos (normas, reglas y valores que se tendrán en cuenta en todas las actividades), definirá los objetivos de recursos humanos; diseñará los planes estratégicos (programas); aplicará esos planes y evaluará el logro de los objetivos previstos en los plazos fijados”<sup>62</sup>.

Qué duda cabe entonces de que la dirección reúne, por su naturaleza y función, condiciones y cualidades intelectuales, afectivas y éticas, de primer orden y valor; sólo así su papel titular en la organización corresponderá a la trascendencia de su papel.

“Los ejecutivos son poseedores de confianza en sí mismos, acometividad, determinación y ecuanimidad al esperar y confrontar los resultados de las decisiones tomadas. Estas son las características de la personalidad de los ejecutivos exitosos”<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> DIEZ, REDONDO y BARREIRO, Op. Cit, pp. 364, 369.

<sup>61</sup> Ibid., p. 562.

<sup>62</sup> PEREDA, S. y BERROCAL, F., Op. cit., p. 91.

<sup>63</sup> DUBIN, R., Op. cit., p. 210.

“El gerente puede aprender a suministrar estímulos que muy probablemente se transformen, una vez que los subordinados los perciban, en motivaciones personales, comportamiento y resultados valiosos para la organización”<sup>64</sup>.

“Henry Mintzberg en su libro “La Naturaleza del Trabajo Gerencial” recomienda a los directores hacer ‘paseos’ por la institución para estar en contacto con la gente, comunicarse y sensibilizarse con ella”<sup>65</sup>.

El director seguramente ha aprendido y sabe orientar, motivar, persuadir, ordenar y valorar con equidad y sabiduría a sus trabajadores, estimándolos por sus cualidades y entrega. Sabe cumplir su función con solvencia, sencillez y efectividad.

“Los principales procesos a tomar en cuenta en la Dirección de los recursos humanos son: proceso de reclutamiento del personal, proceso de selección, procesos de contrataciones y acogida, proceso de formación y adiestramiento, proceso de evaluación del rendimiento, proceso de trabajo en equipo, proceso de promoción, proceso de compensación/retribución, proceso de valoración de las personas y las tareas, proceso de motivación, proceso de participación, proceso de comunicación”<sup>66</sup>.

- La Ética

Por último, lo concerniente a *la ética*, no puede ser menos importante que todos los demás aspectos tratados hasta aquí, dado que si no hay un comportamiento dentro de la organización, basado en la verdad y lo bueno, en todos sus elementos y matices, una conducta de todos y cada uno, enmarcada en lo correcto y honorable, en la decencia que debe prestigiar, antes que nada, a toda institución, alejada consecuentemente del engaño y la irresponsabilidad en todos sus ámbitos y funciones, así como en los diferentes estamentos y cargos jerárquicos.

Por ejemplo, la colaboración es una conducta encomiable, en tanto que ella refleja una actitud positiva y moralmente idónea. Practicarla dentro del ámbito

---

<sup>64</sup> HAMPTON, D., SUMMER, Ch. y WEBBER, R., Op. cit., 29

<sup>65</sup> HERNÁNDEZ, J. y MARTÍNEZ, Op. cit., p. 96.

<sup>66</sup> ALBIZU, E., LANDETA, J. y Otros, Op. Cit., pp. 360-361.

laboral contribuye a imprimirle a éste un espíritu indudablemente loable y superior, más aún cuando se trata de una institución prestadora de servicios.

De la colaboración nos dice la autora argentina Martha Alles: “Capacidad para brindar apoyo a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza”<sup>67</sup>.

Es por eso que la satisfacción laboral deberá también traducir la conciencia de que lo que se hace allí, no está ni mucho menos reñido con la moral y el proceder correcto que ella demanda.

“En organizaciones complejas, a menudo se crea un *comité de ética* y se le asigna responsabilidad total por el programa de ética y su cumplimiento. El comité de ética ayuda a desarrollar e implementar el programa de ética y el código de ética de la institución. El comité se asegura de que los estándares éticos, se hayan establecido y se comuniquen ampliamente y de manera sistemática a todos. El comité también monitorea y mejora los procesos del programa de ética y trabaja estrechamente con todas las partes responsables de supervisar y administrar dicho programa”

En la conformación de dicho comité, así como en la elaboración de los diferentes estándares éticos, tanto como las normas o dispositivos que conlleve su aplicación y cumplimiento, deberán participar los mismos trabajadores, conjuntamente con los funcionarios de la institución.

- Servidores Públicos

Es considerado un servidor público toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública, Los servidores públicos son responsables por los actos u omisiones en que puedan incurrir en el desempeño de sus respectivas funciones.

---

<sup>67</sup> ALLES, M., Op. cit. p. 14.

La designación del funcionario es transmitida por la propia ley y, en cambio, la del empleado supone un complemento al desempeño de la función pública mediante el servicio que presta al Estado. El funcionario expresa la voluntad estatal y los empleados sólo se ocupan de examinar, redactar y contratar documentos, realizar cálculos y tramitar o desarrollar cualquiera otra actividad afín que no implique representación alguna del Estado.

Tipos de servidores públicos:

Los empleados públicos están vinculados formalmente a la entidad correspondiente; es decir, cumplen funciones que están claramente establecidas por dicha entidad o repartición pública.

**Los trabajadores oficiales, cuya vinculación se establece mediante contratos de trabajo específicos, contratos que pueden rescindirse de acuerdo con el desempeño mostrado por el trabajador y teniendo en cuenta lo convenido inicialmente..**

Los miembros de corporaciones de elección popular: son los empleados que han de servir a la comunidad y que son elegidos por medio del voto popular (tal es el caso de los Congresistas, los Ediles, etc.).

Los servidores públicos tienen como obligación cumplir con ciertos requisitos para ser considerados como tales, también están sujetos a un régimen de incompatibilidades, las cuales son propias del cargo, y que se dan cuando éste exige ciertas condiciones que el individuo no puede dejar de cumplir.

### 3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

En la revisión de estudios de investigación en bibliotecas no se encontró trabajos similares. Sin embargo existen algunos trabajos en internet que vale dar cuenta por la relación que guardan con el estudio.

**Satisfacción Laboral Y Su Relación Con Algunas Variables Ocupacionales En Tres Municipalidades.** Ronald Alfaro Salazar, Sara Leyton Girón, Antonio Meza Solano e Ivonne Sáenz Torres (2012) consideraron que el propósito y objetivo general de la investigación es aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. Arbaiza (2010) señaló que las organizaciones deben preocuparse por que sus empleados estén satisfechos y motivados, pues de lo contrario es probable que se genere alta rotación, ausentismo y un bajo nivel de desempeño. Por lo cual es importante para una organización conocer el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores y realizar un análisis de sus resultados, pudiendo utilizar la presente investigación como guía.

Como resultado de la investigación concluyó que la satisfacción laboral tiene relación con el desempeño, el clima organizacional, el tiempo de servicio, el puesto laboral y el género; pero no se ha encontrado un patrón uniforme con respecto a la edad cronológica. Es por ello que para la presente investigación se decidió analizar la relación con el tiempo de servicio, el género y la condición laboral, que es una clasificación utilizada en los Municipios.

**“Relación entre la Percepción de la Gestión del Talento Humano y la Satisfacción Laboral en los Docentes de un Instituto Superior de Arequipa”.- FRANCO DELGADO, Elva Danet.**

La investigación realizada permitió encontrar que la mayoría de los docentes del Instituto Superior estudiado perciben un mal desempeño de la gestión del talento humano, ejercida por parte de los encargados de la administración.

Además, dichos docentes reflejaron un alto nivel de indiferencia hacia la satisfacción.

**“Grado de Satisfacción Laboral en los Servidores Administrativos del Hospital III Goyeneche de Arequipa, en el Primer Trimestre del 2010”.-**

ORTIZ TEJADA, Lindsay Stefani y RUBIO RODRÍGUEZ, Loibeth Karel.

Se concluye que el grado de satisfacción laboral de los servidores administrativos del Hospital III Goyeneche se da respecto a los siguientes factores: condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

El trabajo no diferenció la condición laboral de los servidores administrativos de dicho nosocomio.

#### **4. OBJETIVOS.**

1. Identificar el grado de satisfacción de los trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Arequipa, en relación a la significación de la tarea que realizan.
2. Identificar el grado de satisfacción de los mencionados trabajadores, en cuanto a la remuneración e incentivos que reciben.
3. Conocer su grado de satisfacción, acerca del ambiente físico en que realizan su trabajo.
4. Conocer su grado de satisfacción, con respecto al clima laboral y la capacitación que reciben.
5. Identificar su grado de satisfacción, en referencia a la autonomía y confianza que se les tiene así como la creatividad que desarrollan.
6. Conocer su grado de satisfacción, en lo que se refiere a la política de ascensos y al reconocimiento que reciben.
7. Conocer su grado de satisfacción, en relación a la integración que perciben y el apoyo que reciben.
8. Precisar su grado de satisfacción, en lo que respecta al control que se ejerce sobre ellos
9. Identificar el grado de satisfacción laboral de los principales indicadores del presente estudio, según la condición laboral de los mencionados trabajadores.

### III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 1 TECNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACION.

**1.1. TECNICA:** Para la recopilación de datos se utilizara como técnica el Cuestionario.

**1.2. INSTRUMENTO:** El instrumento que se aplicará será la Cédula de Preguntas, bajo el título de “Grado de Satisfacción Laboral” elaborado por el graduando, José Alfredo Tapia Morales. Dicha Cédula consta de 14 preguntas o ítems  
Fue validado en dos municipalidades distritales de Arequipa (Yanahuara y Alto Selva Alegre) y fue validado por dos profesionales.

#### 1.3. CUADRO DE COHERENCIAS

Variable	Indicadores	Técnica e instrumento	Ítems de Instrumentos
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	La remuneración	Recolección de datos por medio de un cuestionario	<b>Pregunta N° 1</b>
	La Significación de la tarea		<b>Pregunta N° 2</b>
	El Ambiente Físico.		<b>Pregunta N° 3</b>
	Los Incentivos		<b>Pregunta N° 4</b>
	El Clima laboral		<b>Pregunta N° 5</b>
	La Capacitación		<b>Pregunta N° 6</b>
	La Autonomía		<b>Pregunta N° 7</b>
	La Creatividad		<b>Pregunta N° 8</b>
	La Confianza		<b>Pregunta N° 9</b>
	La Política de Ascensos		<b>Pregunta N° 10</b>
	El reconocimiento		<b>Pregunta N° 11</b>
	La Integración		<b>Pregunta N° 12</b>
	El Apoyo		<b>Pregunta N° 13</b>
	El Control		<b>Pregunta N° 14</b>

### 1.4 Prototipo de instrumento

## CUESTIONARIO SOBRE GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación, se presentan una serie de aspectos vinculados al trabajo que realiza. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista.

No hay respuesta buena y mala. Y siendo anónimo el cuestionario, confiamos en su sinceridad.

Muchas gracias por su colaboración.

TOTAL ACUERDO (**TA**)  
DE ACUERDO (**A**)  
INDECISO (**I**)  
EN DESACUERDO (**D**)  
TOTAL DESACUERDO (**TD**)

	TA	A	I	D	TD
1. El sueldo en relación al trabajo que realiza					
2. La significación de la tarea que realiza					
3. El ambiente físico en el que realiza su labor					
4. Los incentivos que recibe en el trabajo					
5. El clima laboral en el que realiza su labor					
6. El programa de capacitación que recibe					
7. La autonomía que tiene para realizar su trabajo					
8. El uso de la creatividad a la hora de hacer su trabajo					
9. La confianza que recibe por parte de los superiores					
10. La política de ascensos que se aplica en la institución					
11. El reconocimiento que recibe por el trabajo realizado					
12. La integración que existe al interior del grupo					
13. El apoyo que recibe por parte de los compañeros					
14. El control que se ejerce sobre su trabajo					

**Siempre será importante su opinión**

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
Condición laboral:	<input type="checkbox"/> Nombrado	<input type="checkbox"/> Contratado
	<input type="checkbox"/> CAS	
Tiempo de Servicio:	.....años.....meses	

Fecha de hoy: \_\_\_\_\_

## 2. CAMPO DE VERIFICACION.

### 2.1 Ubicación espacial.

El estudio se realizará en una Municipalidad Distrital de la provincia de Arequipa.

### 2.2 Ubicación temporal.

El horizonte temporal de estudio estará comprendido entre los meses de Julio y Diciembre del año 2016.

### 2.3 Unidades de estudio.

Las unidades de estudio están constituidas por la totalidad de los trabajadores administrativos de una Municipalidad distrital de la provincia de Arequipa.

La municipalidad distrital estudiada permitió la recolección de datos con el compromiso de mantener la confidencialidad de su identidad.

Los resultados del presente trabajo serán entregados a dicho municipio, como parte de dicho compromiso.

#### **Universo**

Está formada por 84 trabajadores administrativos.

#### **Muestra**

La muestra es de 77 trabajadores. 7 de los 84 estuvieron durante la aplicación, con permiso o licencia especial.

## 3. ESTRATEGIA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para efectos de recolección de datos, se coordinó con la Alcaldía y Jefatura de Personal del Municipio Distrital.

La duración del estudio en su totalidad está prevista para 06 meses y la recolección de datos en 02 semanas aproximadamente.

El instrumento que se utilizará es la mencionada cédula de preguntas, el mismo que será validado antes de ser entregado a los trabajadores administrativos.

Se remarca el carácter anónimo del formulario, así como la sinceridad de las respuestas para contribuir al éxito del estudio.

Finalmente se revisará que todos los instrumentos hayan sido respondidos en su totalidad, para el control de la validez y confiabilidad.

Una vez recolectados los datos, estos serán sistematizados estadísticamente para el análisis, interpretación y conclusiones finales.

#### IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

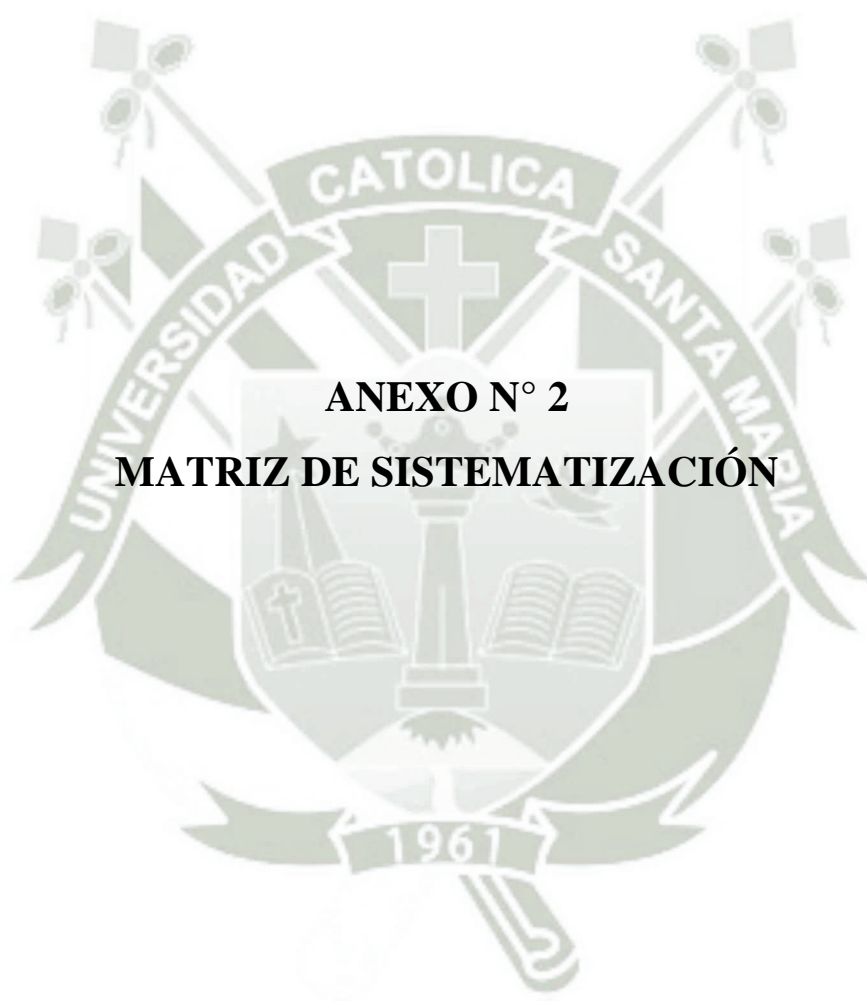
TIEMPO ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1. Elaboración del Proyecto	X	X				
2. Dictamen del Proyecto		X				
3. Desarrollo del proyecto. Recolección de datos			X	X	X	X
4. Estructuración de Resultados						X
5. Informe Final						X

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

1. ALBIZU, E. y LANDETA, J. y Otros (2015) Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Pirámide, Madrid.
2. ALLES, Martha. (2016) RRHH Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.
3. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (1998) Proyectos de Desarrollo. Editorial LIMUSA, México D.F.
4. CHIAVENATO, Idalberto (2008) Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. México D.F.
5. DIEZ, J., REDONDO, C., BARREIRO, B. y LÓPEZ, M. (2002) Administración de Empresas. Ediciones Pirámide, Madrid.
6. DUBIN, Robert (1982) Las Relaciones Humanas en la Administración. Editorial Continental, México D.F.
7. GARCÍA S., Carlos (2005) Formación Superior, Inserción y Dinámica Laboral. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá, España.
8. GONZÁLES, Martín y Otros (2013) Planeación e Integración de los Recursos Humanos Capital Humano. Grupo Editorial patria, México D.F.
9. HAMPTON, D., SUMMER, Ch. y WEBBER, R. (2006) Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México D.F.
10. HERNÁNDEZ, J. y MARTÍNEZ, Y. (1993) Administración por Necesidades. Editorial LIMUSA, México D.F.
11. JELEN, Mauricio (2011) La Gestión del Capital Intelectual en la Empresa del Siglo XXI. Fondo Editorial Consejo, Buenos Aires.
12. MABABU M., Richard (2014) Comportamiento Humano en el Trabajo. Ediciones CEF (Centro de Estudios Financieros), Madrid.

13. PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2011) Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.
14. ROBBINS, Stephen. (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México D.F.
15. WHITTAKER, James (1971) Psicología. Editorial Interamericana, México D. F.





ID	GENERO	COND.LAB	TIEMPO SERV.	SUELDO	SIG. TAREA	AMB. FISICO	INCENT.	CLIMA LAB	CAPACIT.	AUTON.	CREAT.	CONFIA.	ASCENSO	RECONOC.	INTEGR.	APOYO	CONTROL	TOTAL
1	2	2	19	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
2	2	2	8	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	53
3	2	2	11	2	5	5	4	5		4	5	5	4	5	5	5	5	59
4	2	2	24	2	4	1	2	2	1	4	3	3	2	4	2	4	4	38
5	1	2	12	1	4	2	3	4	3	4	4	4	1	3	3	4	4	44
6	2	2	8	2	5	2	2	1	1	2	4	4	1	2	1	1	4	32
7	1	2	10	1	3	2	1	3	1	5	4	4	1	1	5	4	1	36
8	2	2	12	3	5	5	3	4	2	3	3	3	4	3	5	5	5	53
9	1	2	16	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	55
10	1	2	14	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	2	3	2	38
11	2	2	19	1	3	4	3	4	3	3	3	4	4	1	3	1	3	40
12	2	2	15	1	5	4	1	5	1	3	3	4	1	1	4	3	3	39
13	1	2	14	2	3	3	3	3	3	4	3	5	2	2	4	4	5	46
14	2	2	19	3	4	5	3	3	1	2	2	1	3	3	4	4	3	41
15	1	2	18	1	5	3	1	4	1	3	3	1	1	1	4	4	3	35
16	2	2	17	3	4	3	3	5	1	3	3	3	3	3	5	5	4	48
17	2	2	15	2	5	3	2	2	1	3	3	3	1	1	4	4	2	36
18	1	2	11	3	5	3	3	5	3	4	4	3	3	3	5	5	3	52
19	2	2	20	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64
20	2	1	23	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	29
21	1	1	29	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	3	1	1	27
22	1	1	32	4	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	2	32
23	2	1		1	3	4	1	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	31
24	1	1	26	5	4	1	1	1	1	1	4	4	1	4	5	4	3	39
25	1	1	21	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	39
26	2	1	28	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	1	2	1	1	30
27	2	1	27	2	3	1	2	1	1	3	4	4	1	2	2	2	1	29
28	2	1	25	1	1	2	2	5	3	3	2	5	4	2	4	2	2	38
29	1	1	25	1	5	2	1	1	1	4	5	5	2	4	1	1	4	37
30	1	1	12	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
31	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	56
32	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	59
33	2	3	4	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	24
34	2	3	4	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	26
35	1	3	4	3	3	2	3	4	1	3	2	2	1	2	3	3	3	35
36	1	3	4	2	4	4	1	2	1	2	4	2	1	2	2	2	1	30

ID	GENERO	COND.LAB	TIEMPO SERV.	SUELDO	SIG. TAREA	AMB. FISICO	INCENT.	CLIMA LAB	CAPACIT.	AUTON.	CREAT.	CONFIA.	ASCENSO	RECONOC.	INTEGR.	APOYO	CONTROL	TOTAL
37	1	3	3	2	4	4	2	4	1	3	3	2	1	2	3	3	2	36
38	1	3	5	4	5	5	3	5	3	3	3	4	3	4	5	5	4	56
39	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	51
40	2	3	1	1	4	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	47
41	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
42	2	3	4	2	5	4	1	4	4	5	4	5	2	2	4	3	5	50
43	2	3	3	2	3	2	1	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	46
44	1	3	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	3	3	3	4	4	47
45	1	3	2	3	4	2	2	4	1	3	4	5	4	3	4	3	4	46
46	1	3	1	4	4	3	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	48
47	2	3	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
48	1	3	1	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	47
49	1	3	2	2	5	3	1	4	1	3	2	2	2	2	4	4	4	39
50	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	54
51	2	3	1	2	5	1	1	1	1	4	4	5	1	3	1	1	4	34
52	2	3	2	2	4	2	1	2	1	4	4	4	1	1	1	1	4	32
53	1	3	6	1	4	2	2	4	1	4	4	4	1	1	4	4	4	40
54	2	3	5	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	43
55	1	3	1	1	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	44
56	1	3	1	1	4	4	3	4	1	4	4	4	2	3	3	3	3	43
57	2	3	5	1	2	4	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	21
58	1	3	2	1	4	4	2	4	1	4	4	4	3	2	4	4	3	44
59	1	3	1	2	5	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	39
60	2	3	1	2	4	3	3	3	1	1	3	4	2	3	4	4	4	41
61	2	3	2	2	3	4	3	4	2	5	4	5	3	4	4	4	4	51
62	2	3	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	51
63	1	3	1	3	5	4	3	5	2	4	4	5	2	2	5	5	2	51
64	2	3	1	3	5	4	3	5	2	4	4	5	3	3	5	5	4	55
65	2	3	6	1	5	4	2	4	1	4	5	5	1	2	3	4	4	45
66	1	3	2	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	2	2	3	26
67	1	3	6	1	3	4	1	2	1	3	4	2	1	1	4	4	4	35
68	2	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	3	1	25
69	2	3	4	4	3	4	1	2	4	5	4	5	4	2	4	3	4	49
70	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	56
71	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	60
72	1	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	2	4	3	5	3	1	53

ID	GENERO	COND.LAB	TIEMPO SERV.	SUELDO	SIG. TAREA	AMB. FISICO	INCENT.	CLIMA LAB	CAPACIT.	AUTON.	CREAT.	CONFIA.	ASCENSO	RECONOC.	INTEGR.	APOYO	CONTROL	TOTAL
73	1	3	5	4	2	2	4	3	5	3	5	4	2	3	5	4	3	49
74	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
75	2	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	57
76	2	3	4	2	3	4	2	4	2	2	2	2	2	1	4	4	2	36
77	2	3	4	1	5	2	3	3	1	1	1	2	1	2	3	4	2	31

